

# Recueil de références ARC

## Kit animateur



## Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>7</b>  |
| Remerciements  | 8         |
| <b>1.1 Etablir le décor</b> <i>Formation dans le contexte du renforcement de capacités</i> | <b>9</b>  |
| Points-clés d'apprentissage  | 9         |
| Introduction   | 9         |
| Renforcement de capacités  | 9         |
| Renforcement de capacités en situations d'urgence ou de déplacement                        | 12        |
| <b>1.2 Comment les adultes apprennent-ils le mieux ?</b>                                   | <b>14</b> |
| Points-clés d'apprentissage  | 14        |
| Introduction   | 14        |
| Styles d'apprentissage   | 15        |
| Quelques faits sur un autre mode d'apprentissage   | 16        |
| Autres modes d'apprentissage   | 16        |
| Formation sur le tas   | 17        |
| Formation en interne   | 17        |
| Cours en interne   | 17        |
| Cours en externe   | 17        |
| Apprentissage et formation en contextes humanitaires ou d'urgence                          | 19        |
| <b>1.3 Se préparer à animer un atelier de formation</b>                                    | <b>20</b> |
| Introduction   | 20        |
| Identifiez les besoins de formation des participants                                       | 20        |
| Conception de l'atelier de formation   | 21        |
| Spécifiez les objectifs d'apprentissage  | 21        |
| Analyser et décomposez les objectifs d'apprentissage                                       | 22        |
| Identifiez le contenu et fixez la séquence d'apprentissage                                 | 22        |
| Sélectionnez des méthodes d'apprentissage  | 23        |
| Elaborez des activités et d'autres intrants  | 23        |
| Préparez le matériel de formation  | 24        |
| Produisez un plan/programme  | 24        |
| Administration et autres détails pratiques   | 25        |
| La salle de formation  | 25        |
| Équipement   | 26        |
| Administration de l'atelier  | 27        |



|   |           |
|---|-----------|
| Liste de vérification du matériel nécessaire lors de la formation   | 28        |
| <b>1.4 Préparation du matériel d'atelier</b> <i>Etudes de cas, jeux de rôles, supports audio-visuels et documents</i> | <b>29</b> |
| Points-clés d'apprentissage   | 29        |
| Introduction  | 29        |
| Rédaction des études de cas   | 30        |
| 1 <sup>ère</sup> partie Fiche d'information pour l'animateur  | 30        |
| 2 <sup>ème</sup> partie Le texte de l'étude de cas  | 31        |
| 3 <sup>ème</sup> partie Une fiche de questions  | 32        |
| Elaboration des jeux de rôle  | 32        |
| Préparation et utilisation des supports audio-visuels   | 33        |
| Tableaux chevalet & tableaux blancs ou noirs  | 34        |
| Diaporama PowerPoint  | 35        |
| Préparation et utilisation des documents  | 35        |
| Notes de fin de page  | 36        |
| <b>1.5 Animation d'un atelier de formation</b>  | <b>37</b> |
| Points-clés d'apprentissage   | 37        |
| Introduction  | 37        |
| Comprendre votre rôle et votre style en tant qu'animateur   | 37        |
| Manière personnelle   | 38        |
| Contact visuel et voix  | 38        |
| Posture   | 39        |
| Assurez-vous de comprendre la situation et les besoins des participants   | 39        |
| Tenez compte de la durée de chaque session  | 39        |
| Réglez minutieusement le rythme et le contenu de la formation   | 40        |
| Soyez prêt à faire face à l'inattendu   | 40        |
| Gérez votre trac  | 41        |
| Principales compétences d'un animateur  | 43        |
| Partager vos impressions  | 44        |
| <b>1.6 Examen et évaluation d'ateliers de formation</b>   | <b>45</b> |
| Points-clés d'apprentissage   | 45        |
| Introduction  | 45        |
| Evaluation de feedback  | 46        |
| Evaluation de l'apprentissage   | 47        |
| Evaluation de la performance  | 47        |

|   |           |
|---|-----------|
| Evaluation de l'impact  | 48        |
| Techniques d'évaluation   | 48        |
| Activités d'auto-évaluation   | 48        |
| Listes de vérification  | 48        |
| Tours de table  | 49        |
| Fiches d'évaluation   | 49        |
| Sessions orales de retour   | 49        |
| Liste de contrôle de l'animateur  | 50        |
| <b>Fiche d'évaluation d'un atelier ARC</b>  | <b>51</b> |
| <b>Un échantillon représentatif de programme d'atelier de formation de formateurs</b> | <b>52</b> |
| Introduction  | 52        |
| Objectifs d'apprentissage pour une ToT ARC globale                                    | 52        |
| Notes d'information Exercice « Planification d'une session de formation »             | 57        |
| But de l'exercice   | 57        |
| Méthode   | 57        |
| Délai   | 57        |
| Format de présentation  | 57        |
| <b>Ressources 1 Exercices d'introduction et dynamisants</b>                           | <b>59</b> |
| <b>Exercices préliminaires</b>  | <b>59</b> |
| But   | 59        |
| Qui sommes-nous ?   | 59        |
| Prénoms   | 60        |
| Autographes   | 60        |
| Livret de dialogue  | 62        |
| Dessins   | 64        |
| Tremplin  | 64        |
| Lignes de vie   | 64        |
| <b>Dynamisants</b>  | <b>65</b> |
| But   | 65        |
| Tic tac   | 65        |
| J'aime les gens qui aiment...   | 65        |
| Quelque chose de nouveau  | 65        |
| Salade de fruit   | 65        |
| Eléphants et girafes  | 66        |
| Autres sites Internet   | 66        |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Ressources 2</b>                              | <b>67</b> |
| <i>Méthodes rapides d'examen</i>                 |           |
| Introduction                                     | 67        |
| Le mur parlant                                   | 67        |
| Tours de table de commentaires                   | 67        |
| Choisissez votre coin                            | 68        |
| Arrêt de bus                                     | 68        |
| Clap, clap, <mot>                                | 68        |
| Cartes de continuum                              | 68        |
| <b>Ressources 3</b>                              | <b>69</b> |
| <i>Méthodologies de formation participative</i>  |           |
| Introduction                                     | 69        |
| Petits groupes                                   | 71        |
| Remue-méninges                                   | 73        |
| Etudes de cas                                    | 74        |
| Listes de vérification                           | 75        |
| Exercices de discussion                          | 76        |
| Débats   | 76        |
| Groupes de trois                                 | 76        |
| Exercice du bocal à poissons rouges              | 77        |
| Sessions plénières                               | 77        |
| Conférences et présentations                     | 78        |
| Questionnaire                                    | 79        |
| Utilisation d'images visuelles et de schémas     | 81        |
| Utilisation de diagrammes et de visualisations   | 81        |
| Utilisation de photographies et de dessins       | 82        |
| Utilisation des vidéos                           | 82        |
| Elaboration de chansons, d'affiches et de poèmes | 83        |
| Réflexion personnelle                            | 83        |
| Jeux de rôle                                     | 84        |
| Simulations                                      | 85        |
| Utilisation de cartes                            | 86        |
| Triage de cartes                                 | 86        |
| Classement mixte                                 | 86        |
| Classement sous forme de diamant                 | 86        |
| Cartes de situation                              | 87        |
| Résolution de problème                           | 89        |
| Simulations                                      | 89        |
| Problèmes réels                                  | 89        |

## **Kit animateur**

### **Table des matières**

---

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Analyses                          | 89        |
| Audits                            | 90        |
| Images riches en contenu          | 90        |
| Analyse par arbre de défaillances | 91        |
| Autres ressources                 | 93        |
| Exercices de planification        | 93        |
| Analyse de champ de force         | 94        |
| Analyse des parties prenantes     | 95        |
| Analyse des réseaux sociaux       | 95        |
| <b>Lectures supplémentaires</b>   | <b>97</b> |

### **Photographie de la couverture**

© Save the Children. Colin Crowley. Stade de Mainzhu, dans la province de Sichuan, Chine.



## Introduction

Cette boîte à outils a été produite pour servir de ressource aux personnes qui animeront des formations à l'aide du recueil de références ARC. Elle peut être utilisée seule, comme introduction de base à l'animation d'une formation, mais il est préférable de l'utiliser en combinaison avec l'ARC. Elle peut également fournir les éléments de base d'une formation de formateurs pour l'ARC.

Cette boîte à outils est articulée en trois parties :

### 1<sup>ère</sup> partie

- 1.1 Etablir le décor Formation dans le contexte du renforcement de capacités
- 1.2 Comment les adultes apprennent-ils le mieux ?
- 1.3 Se préparer à animer un atelier de formation
- 1.4 Préparation du matériel d'atelier
- 1.5 Animation de l'atelier de formation
- 1.6 Examen et évaluation d'ateliers de formation

2<sup>ème</sup> partie Vous y trouverez un exemple de **programme témoin** et d'une **synthèse** pouvant être adaptés pour les ateliers ARC.

3<sup>ème</sup> partie Un certain nombre de ressources pour la formation y sont classées sous les rubriques suivantes :

**Ressource 1** Exercices d'introduction et dynamisants

**Ressource 2** Méthodes rapides d'examen

**Ressource 3** Méthodologies de formation participative

**Lectures supplémentaires**

Si vous êtes un formateur ou un animateur déjà expérimenté, vous pourriez utiliser cette boîte à outils de référence ou comme matériel d'appui pour réactualiser votre pratique.

Si vous êtes nouveau dans la formation ou si vous manquez d'expérience dans l'animation d'une session d'apprentissage, il vous sera certainement très utile de lire l'ensemble du présent matériel, puis de l'utiliser comme document de support pour planifier et mener à bien votre formation.



**Remerciements**

Plusieurs documents fondamentaux ont servi de base à la production de cette boîte à outils (kit) de l'animateur, à savoir :

- « *Toolkit for Trainers* » Pickles T, Pavilion, Brighton, England 1995
- « *CMA Training Skills Pack* » CMA, Community Media Association, London 1995
- « *A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft)* » UNHCR Staff Development Section, UNHCR, Geneva Oct 2000.
- « *ODI Rapid Series Tools for Knowledge and Learning* » Ben Ramailgan, July 2006

Nous remercions également INTRAC, à Oxford, pour nous avoir prêté du matériel que nous avons utilisé pour la production de ce kit de l'animateur.



## 1.1

### Etablir le décor

#### *Formation dans le contexte du renforcement de capacités*

##### Points-clés d'apprentissage

- La formation ne constitue que l'une des maintes activités au service du renforcement de capacités.
- Les ateliers de formation sont efficaces s'ils sont intégrés dans un plan cohérent de renforcement de capacités. Dans le cas contraire, ils n'ont qu'une valeur limitée.
- Travailler en situations d'urgence ou de déplacement affecte la façon dont les formations sont planifiées et dispensées.
- Il est conseillé aux directeurs de programme et aux preneurs de décision de déterminer rigoureusement le but de leur travail lorsqu'ils envisagent d'organiser une formation pour renforcer la capacité individuelle de leur personnel.

##### Introduction

Les directeurs présument trop souvent que des cours de formation amélioreront les compétences et aptitudes de leur personnel pour leur travail dans des situations spécifiques. Même si cela est parfois vrai, ce n'est en aucun cas une règle générale. La formation ne constitue que l'une des nombreuses stratégies de renforcement de capacités des individus et des organisations. Pour être efficaces, les programmes de formation doivent être intégrés dans une stratégie cohérente de renforcement de capacités à plusieurs niveaux. Cela vaut la peine de consacrer quelques minutes à inscrire la formation dans le contexte plus grand des activités de renforcement de capacité.

##### Renforcement de capacités

Le terme **renforcement de capacités** se voit attribuer une multitude de définitions selon les organisations et les individus. Cependant, nous retrouvons dans la définition de l'ACDI, certains aspects majeurs du concept. Voici la définition de renforcement de capacité :

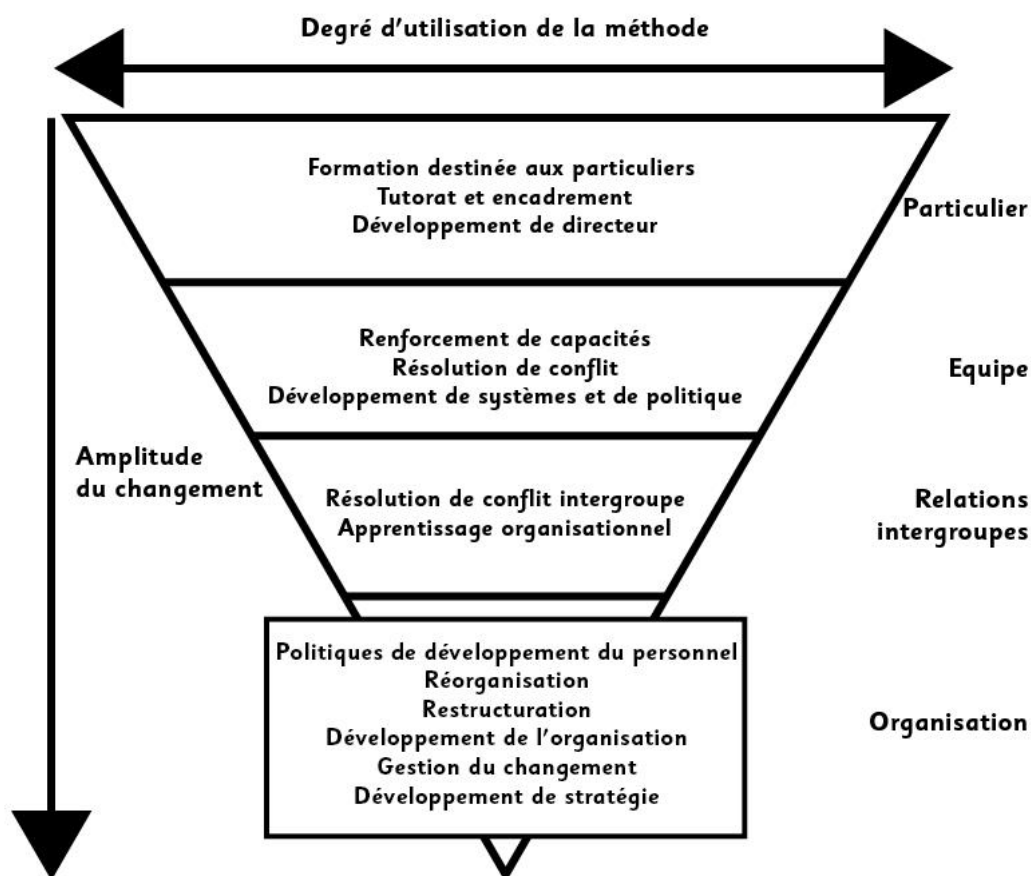
*Activités, approches, stratégies et méthodologies qui aident les organisations, groupes et les individus à améliorer, au fil du temps, leurs performances et à atteindre leurs objectifs.*

Le renforcement de capacités peut se dérouler à différents niveaux et revêtir des formes diverses. Au sein des organisations, les efforts de renforcement de capacités déployés à titre individuel, pour des équipes et pour l'ensemble de l'organisation devraient être liés et dirigés vers un même but. La figure suivante illustre la relation entre l'apprentissage individuel et le changement organisationnel en terme de stratégies et de résultats. Elle montre que :

- le **personnel** développe et améliore ses propres compétences à travers des activités d'apprentissage continues. Les plans d'apprentissage individuels naissent souvent de discussions entre le personnel et le/les superviseur(s). Néanmoins, l'obligation d'apprentissage incombe fondamentalement aux membres du personnel.



- les **équipes** et les groupes de travail sont des catalyseurs pour atteindre des résultats et un changement positif dans l'organisation. Pour être efficaces, les équipes doivent constamment apprendre et générer de nouvelles idées. Cette continuité a pour corollaire de créer au sein de l'organisation le meilleur environnement pour promouvoir l'apprentissage parmi les membres de l'équipe.
- **L'organisation** apprend constamment de ses expériences, en identifiant la meilleure pratique, ce qui lui permet d'améliorer son efficacité organisationnelle.



Lorsqu'il est externe à l'organisation, le renforcement de capacité peut s'appliquer à des secteurs et à plusieurs organisations (publiques et privées) travaillant dans des zones géographiques similaires. La logique du renforcement de capacités à différents niveaux peut se résumer comme suit :

**Renforcement de capacités**

**A quel niveau ?**

Renforcement de capacités dans une organisation exécutante

**Renforcement de capacités**

**Quelle est la motivation ?**

Pour permettre à l'organisation de remplir sa mission/ mettre en œuvre ses programmes efficacement

## Kit animateur

### 1.1 Etablir le décor

---

---

Renforcement de capacités dans un secteur ou sous-secteur d'une ONG

Pour renforcer le secteur dans son ensemble – pour devenir un acteur confiant et puissant

---

Renforcement de capacités auprès des institutions plus étendues dans la société  
*(renforcement de la société civile)*

Pour permettre aux citoyens de s'engager dans le domaine politique et socio-économique et y exercer son influence

---



## Renforcement de capacités en situations d'urgence ou de déplacement

La logique proposée ci-dessus s'applique à la fois aux contextes de développement et humanitaires, mais il est évident que lorsque le personnel et les organisations interviennent dans une urgence ou une catastrophe, ils ont des priorités différentes, avec des délais distincts. Le tableau suivant montre comment les différentes situations caractérisant le travail en situations d'urgence pourraient probablement influencer sur la formation et/ou l'apprentissage :

| Caractéristique d'une urgence   | Impact sur l'animation/le suivi de la formation  |
|---|--|
| L'accent peut être mis sur des activités de sauvetage                                   | Absence de temps – impossibilité de prioriser la formation   |
| Le personnel travaille sous pression  | Le personnel et les organisations peuvent être tendus et ne pas être réceptifs à l'apprentissage – sur la défensive ou distraits   |
| Complexité de la situation et incertitude   | Cela rend la planification d'une formation difficile – une formation dans quel but ?   |
| Insécurité  | Les personnes peuvent difficilement se déplacer, le temps est limité (couvre-feu), il est malaisé de réunir les partenaires  |
| Recrutement en urgence de nouveaux membres du personnel                                 | Le personnel ne connaît pas les fondamentaux de l'organisation, il n'a pas reçu de formation poussée sur les droits de l'enfant ni sur aucune autre priorité. Risque de déséquilibre dans sa constitution – fort pourcentage d'hommes par rapport aux femmes ? |
| Roulement élevé du personnel et d'autres acteurs (y compris institutions gouv. faibles) | Il est difficile de cibler la formation<br>Les connaissances individuelles peuvent se perdre rapidement<br>On ne peut pas compter sur les connaissances des institutions   |
| Sensibilités culturelles et politiques  | Les urgences surviennent souvent sur fond de conflit – hypersensibilités politiques et culturelles – il devient facile de froisser les sensibilités, de détruire des relations   |
| « Parachutage » du personnel de réserve   | Absence de temps pour s'instruire sur la culture, l'histoire et le conflit<br>Problèmes de langue, difficulté de communication, utilisation d'interprètes  |
| Faibles infrastructure et systèmes de l'organisation                                    | Systèmes admin. insuffisants, absence d'espace de bureau/formation ou d'équipement, absence de matériel,   |

irrégularité du pouvoir, insuffisance de fonds pour la formation

---

Aussi, lorsque vous prenez des décisions concernant la création du personnel ou d'une capacité institutionnelle, vous devez spécifier clairement les points suivants :

- Quel est le but de l'intervention en renforcement de capacités ?
- A quels niveaux ce travail sera-t-il le plus efficace ?
- Quels types d'interventions seront-ils, par conséquent, appropriés ?
- Quels problèmes contextuels, à la fois externes et internes, devraient-ils être pris en considération dans la planification de la stratégie ?

Les thèmes suivant traitent des meilleures conditions d'apprentissage pour les adultes, puis de la préparation et de l'animation d'ateliers de formation. Il est capital de garder à l'esprit que ces processus de formation et d'apprentissage ne seront efficaces et durables que s'ils s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie cohérente de renforcement de capacités.

## 1.2

### Comment les adultes apprennent-ils le mieux ?

#### Points-clés d'apprentissage

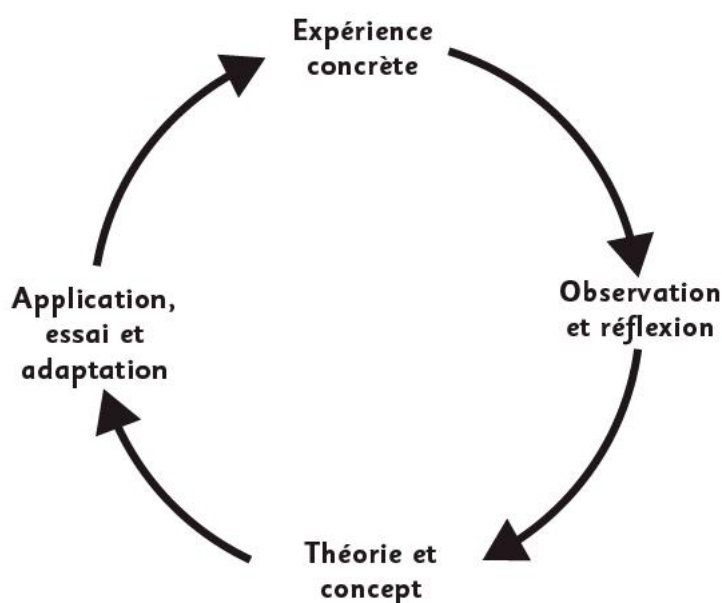
- Le cycle d'apprentissage décrit les quatre éléments fondamentaux pour la mise en place d'un apprentissage soutenu.
- Les gens apprennent de différentes manières, en vertu de leur personnalité et de leur expérience.
- L'apprentissage à travers la pratique constitue le moyen le plus efficace d'acquérir de nouvelles compétences.
- Il existe plusieurs options d'apprentissage différentes adaptées aux besoins d'apprentissage variés.
- Dans les contextes humanitaires et d'urgence, il peut s'avérer nécessaire de recourir à des approches très pragmatiques pour animer un apprentissage.

#### Introduction

Le processus d'apprentissage est fondamental pour la formation. Il est, par conséquent, vital que l'animateur comprenne les bases du processus afin d'évaluer l'approche la plus efficace à utiliser pour dispenser une formation dans une situation déterminée.

Le schéma suivant illustre l'un des modèles standards pour décrire les processus d'apprentissage. Il s'agit du *Cycle d'apprentissage*. Développé par David Kolb, ce modèle dépeint le lien étroit qui existe entre l'action et l'apprentissage. Le Cycle d'apprentissage fait appel à l'expérience, à l'observation, à la conceptualisation et à l'expérimentation. Tous ces éléments sont nécessaires à l'apprentissage.

#### Cycle de formation (David Kolb)



### Styles d'apprentissage

Cependant, la façon dont les personnes approchent les situations nouvelles et assimilent les informations les concernant n'est pas homogène. Bien que nous devions tous traverser les quatre étapes du cycle d'apprentissage afin d'assimiler de nouvelles connaissances ou compétences, nous excellerons probablement davantage dans certaines parties que dans d'autres. C'est cette logique que reproduisent les styles d'apprentissage décrits ci-dessous. Les quatre styles décrits sont liés, dans une large mesure, aux quatre éléments du cycle d'apprentissage et indiquent les étapes du processus d'apprentissage qui correspondent le mieux aux différents profils de personnes. Prenez le temps de lire ces descriptions et tirez-en vous-même des conclusions quant au type d'apprenant que vous êtes.

#### Les femmes et hommes d'action

Ils s'engagent totalement et sans préjugés dans de nouvelles expériences. Ils profitent du temps présent et aiment l'expérience directe. Ils sont ouverts d'esprit, ne sont pas sceptiques, ce qui les rend plutôt enthousiastes face à la nouveauté. Leur philosophie se résume ainsi : *Je suis prêt à tout essayer*. Ce sont des têtes-brûlées et n'ont que faire des règles de mère prudence. Ils sont sans cesse en activité. Ils se réjouissent lorsqu'ils doivent intervenir à court terme dans une crise. Pour cibler les problèmes, rien de mieux qu'une séance de remue-méninges. Dès lors que l'euphorie d'une activité est retombée, ils se mettent en quête d'autre chose. Ils tendent à s'épanouir dans l'adversité, mais se morfondent lorsqu'il s'agit de mise en œuvre et de consolidation à plus long terme. Ce sont des gens à l'esprit grégaire qui s'engagent sans cesse auprès des autres, mais polarisent ainsi l'attention. Ce sont des boute-en-train qui cherchent à se placer au centre de toutes les activités.

#### Les réfléchis

Ils aiment à prendre du recul pour mesurer les expériences et les observer sous plusieurs angles différents. Ils recueillent des données, de première et de seconde main, et préfèrent cogiter longuement avant de tirer une conclusion. Ils accordent une véritable valeur à la collecte et à l'analyse de données concernant les expériences et les événements et tendent ainsi à remettre à une échéance ultérieure, la plus lointaine possible, l'établissement d'une conclusion définitive. Leur philosophie est la prudence, ne rien laisser au hasard, *réfléchir avant d'agir, attendre au lendemain avant de prendre une décision*. Il s'agit de personnes pensives, qui aiment à envisager les questions sous tous les angles possibles ainsi que les implications avant de franchir le pas. Elles préfèrent s'asseoir en retrait lors des réunions et des débats. Elles aiment observer les autres en action. Elles écoutent les autres et cherchent d'abord à comprendre où elles veulent en venir avant de formuler leurs opinions. Elles ont tendance à faire profil bas et se montrent légèrement distantes, tolérantes et imperturbables quant à leurs opinions. Leur action s'inscrit dans un vaste tableau qui réunit le passé et le présent, ainsi que les observations des autres et les leurs.

#### Les théoriciens

Ils adaptent les observations et les intègrent dans des théories complexes, mais correctes du point de vue de la logique. Ils envisagent les problèmes verticalement, de façon logique et par étapes. Ils assimilent des faits disparates à des théories cohérentes. Ils sont plutôt perfectionnistes et ne seront satisfaits que lorsque tout correspondra parfaitement à leur modèle rationnel. Ils aiment analyser et synthétiser. Ils sont friands d'hypothèses basiques, de principes, de modèles théoriques et de conceptualisation de systèmes. Leur philosophie se résume à la rationalité et à la

logique. *Si c'est logique, c'est correct.* Parmi les questions qu'ils posent fréquemment, on trouve : *Est-ce logique? Quel est le lien entre les deux ? Quelles sont les hypothèses de départ ?* Ils se montrent plutôt détachés, analytiques et s'en remettent plus volontiers à l'objectivité rationnelle, qu'au subjectif ou à l'ambigu. Ils recourent systématiquement à la logique pour aborder les problèmes. Celle-ci forme leur *cadre mental* et ils rejettent en bloc tout ce qui ne correspond pas. Ils préfèrent maximiser la certitude et se sentent mal à l'aise face à des jugements subjectifs, des approches originales et tout ce qui est empreint de désinvolture.

### **Les pragmatistes**

Ils adorent essayer de nouvelles idées, théories et techniques pour vérifier si elles fonctionnent dans la pratique. Ils recherchent positivement de nouvelles idées et saisissent la première occasion pour les expérimenter. Ils font partie de ce type de personnes qui sortent d'un cours de gestion débordantes d'idées qu'elles veulent mettre en pratique. Les pragmatistes aiment se familiariser avec les choses et agissent promptement et avec aplomb lorsque des idées les séduisent. Ils n'aiment pas *les détours* et tendent à se montrer impatients dans les discussions à rallonge et ouvertes. Ils ont un esprit essentiellement pratique et sont des personnes qui ont les pieds sur terre, qui aiment prendre des décisions pratiques et résoudre les problèmes. Réagir face à des problèmes et à des occasions constituent pour eux « un défi ». Leur philosophie est la suivante : « Il existe toujours un meilleur moyen » et *si ça fonctionne, c'est correct.*

Il est également intéressant de remarquer que, dans toute situation, certains participants correspondront tout à tour à tous les profils décrits ci-dessus.

### **Quelques faits sur un autre mode d'apprentissage**

Une étude réalisée dans le domaine de la psychologie éducationnelle a montré que nous nous souvenons de :

- 10% de ce que nous lisons
- 20% de ce que nous entendons
- 30% de ce que nous voyons
- 50% de ce que nous voyons et entendons simultanément
- 80% de ce que nous disons
- 90% de ce que nous disons tout en le faisant

Par conséquent, dans les ateliers de formation, l'animateur ou le formateur devrait viser à créer un cadre d'apprentissage, là où les participants peuvent mettre en pratique et décrire les nouvelles compétences qu'ils acquièrent.

### **Autres modes d'apprentissage**

Comme nous l'avons mentionné dans le Thème 1, la formation ne représente pas l'unique ou le meilleur moyen d'apprendre de nouvelles compétences ou de développer/modifier des attitudes. Avant d'opter pour un atelier de formation, il vaut mieux envisager les méthodologies d'apprentissage qui s'offrent à vous et que nous citons ci-dessous.





### **Formation sur le tas**

Il existe plusieurs options, dont la traditionnelle formation individuelle ou en petit groupe, l'encadrement, le tutorat et en utilisant du matériel ou des recueils de formation.

#### **Considérations**

En général, plus l'apprentissage aura lieu près du lieu de travail, plus la capacité d'assimilation sera grande. La formation sur le lieu de travail peut être très rentable, mais si l'on considère tous les coûts, on constate qu'il est erroné de penser que ce sera toujours le moyen le plus économique. Le lieu de travail n'offre pas non plus toujours un cadre idéal d'apprentissage. Ce qui compte, notamment, c'est de savoir si l'un des directeurs ou travailleurs de l'organisation, répond au profil du formateur. Néanmoins, l'apprenti qui conjugue pratique et formation a de grandes chances d'assimiler bien davantage.

### **Formation en interne**

Ce type de formation englobe des techniques variées, dont les déplacements et les placements dans d'autres parties de l'organisation, les projets d'étude ou de planification, des séries de séances de formation, des groupes de résolution de problèmes ou de cercles de qualité et le tutorat.

#### **Considérations**

Lorsqu'il existe un lien étroit entre l'apprentissage et le lieu de travail, cela constitue un atout, d'autant plus que les coûts et les besoins supplémentaires en ressources sont faibles. La formation peut alors se fonder sur la situation réelle, ce qui ne serait pas envisageable dans d'autres cas ou n'est pas une technique habituellement utilisée en formation. Quant à la formation sur le tas, elle exige fondamentalement que les formateurs (ou tuteurs) fassent preuve de compétence et d'aptitude. Pour ce type de formation, il peut être utile d'élaborer un programme de développement de tuteur.

### **Cours en interne**

La formation peut consister en un seul atelier, étalé sur plusieurs jours, ou en une série d'ateliers liés les uns aux autres et inscrits dans le cadre d'une formation générale ou visant à transmettre un ensemble de compétences, de connaissances et d'attitudes.

#### **Considérations**

L'efficacité et la rentabilité d'un programme de formation en interne sont plus grandes lorsqu'il s'adresse à un large groupe d'apprenants, car le contenu et le processus peuvent être centrés plus précisément sur les besoins des participants. Les membres du personnel peuvent, de surcroît, faire office de formateurs et de tuteurs, ce qui peut à la fois réduire les coûts et agir comme outil de développement de personnel.

### **Cours en externe**

Il existe basiquement deux types de cours en externe : le type court (ou atelier) et le type plus long (habituellement à temps partiel), souvent sanctionné par un diplôme.

#### **Considérations**

Cette option est plus tournée vers l'extérieur. Elle permet aux travailleurs d'aborder des problèmes et des questions avec d'autres et d'avoir accès à des idées qui ne sont pas nécessairement courantes au sein de l'organisation. C'est probablement l'option la

plus rentable lorsqu'il s'agit de former un petit groupe de personnes. Le processus de sélection revêt ici toute son importance si vous souhaitez maximiser les bénéfices de cette option. Lorsque vous choisissez un atelier ou un cours, veillez à ce que les objectifs de formation, les méthodes, le style et le lieu se rapprochent le plus possible des critères établis par l'analyse de besoins de formation, car cela accroîtra l'efficacité de la formation.

Le tableau suivant illustre les différentes options d'apprentissage correspondant aux divers besoins d'apprentissage

| Type d'apprentissage          | Options d'apprentissage   |
|-------------------------------|---|
| Validation                    | Centres d'évaluation  |
| Confirmation                  | Analyse d'étalonnages<br>Tests/examens  |
| Partage                       | Ateliers  |
| Renforcement                  | Séminaires<br>Travail en réseau<br>Conférence vidéo   |
| Mise en pratique indépendante | Formation sur le tas  |
| Compétences                   | Formation en situation réelle<br>Missions et affectations<br>Apprentissage parallèle à la pratique    |
| Individualisation             | Mandats et missions dirigés<br>Encadrement  |
| Compétences & connaissances   | Observation<br>Tutorat<br>Lecture guidée/structurée   |
| Auto-étude                    | Lecture<br>Vidéos   |
| Connaissances                 | Formation sur ordinateur (CD-Rom, Intranet, Internet)<br>Cours par correspondance<br>Etude en externe |
| Orientation                   | Atelier/séminaire   |

|                     |        |
|---------------------|--------|
|                     | Vidéo  |
| Prise de conscience | CD-ROM |

---

*Source: UNHCR, Staff Development Section (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Draft). UNHCR, Geneva.*

### **Apprentissage et formation en contextes humanitaires ou d'urgence**

Plusieurs des options proposées ci-dessus s'appliquent à l'organisation de formations pour les personnes travaillant dans des contextes humanitaires ou d'urgence. Cependant, si aucune de ces options ne semble convenir ou si le personnel et les éventuels participants se trouvent trop accaparés par leur travail, surmenés et tendus, il faut alors envisager des techniques d'apprentissage et de formation plus pragmatiques. Voici ce que nous vous conseillons :

- Planifiez un atelier consacré spécifiquement à des problèmes déterminés [c'est-à-dire résolution de problème et formation simultanément]
- Intégrez des éléments de formation dans les réunions de routine
- Tenez des réunions d'information
- Distribuez des copies des documents pertinents relatifs à des sujets spécifiques
- Proposez de la lecture, des lignes directrices et des manuels, en indiquant des domaines spécifiques à étudier
- Intégrez des éléments de réflexion dans les routines de travail, de sorte que le travail lui-même puisse devenir une expérience d'apprentissage plus orientée
- Partagez vos impressions en temps voulu, recourez au rapport oral et profitez de moments de conversations (déplacements en voiture, temps de repas)
- Mettez en place des systèmes d'encadrement, de tutorat et de travail en observation
- Encouragez le personnel à tenir un journal d'apprentissage (pour favoriser la réflexion personnelle sur les leçons apprises dans le cours de leur travail quotidien).

## 1.3

### Se préparer à animer un atelier de formation

#### Introduction

Une fois que vous avez décidé que l'atelier de formation constitue la méthodologie la plus rentable pour couvrir les besoins spécifiques de votre personnel, ce thème et les thèmes qui suivent vous guideront à travers le processus de planification et d'animation d'un atelier de formation.

Une formation peut s'étaler sur quelques heures, une journée entière, quelques jours, une semaine ou davantage ou peut encore avoir lieu durant un certain nombre de jours répartis sur plusieurs semaines. Indépendamment de la longueur et du contenu de cette formation, il est nécessaire de prendre certain nombre de mesures pour pouvoir intégrer les participants dans un événement rigoureusement planifié et correctement animé. Pour ce faire, l'idéal serait que l'animateur travaille en collaboration avec un petit « groupe de planification » composé du personnel de ressource qui connaît bien la zone locale et le groupe-cible de formation. Cependant, si vous intervenez au milieu d'une urgence, vous risquez de manquer de temps ou de capacité pour vous préparer intégralement. Dans ce cas, ce thème, peut encore vous aider à vous orienter dans ce qui constitue la préparation strictement nécessaire.

#### Identifiez les besoins de formation des participants

L'évaluation des besoins constitue une étape bien antérieure à l'intervention du groupe de planificateurs de la session formative. Les résultats de cet exercice jetteront les bases du processus de planification. L'idéal serait que l'équipe de planificateurs puisse répondre aux questions suivantes :

- Les participants sont-ils des membres du personnel de l'agence elle-même, des responsables gouvernementaux, des partenaires d'ONG, des représentants communautaires, du personnel d'une autre organisation ?
- Combien de personnes y-a-t-il ?
- Quels seront probablement le niveau éducationnel des participants et leurs fonctions en général ?
- Quels positionnements sont-ils susceptibles d'adopter dans le domaine du sujet traité et quels seront selon vous, leurs niveaux de connaissances et de compétence dans ce domaine ?
- Quels sont les autres questions qui pourraient éventuellement affecter la planification de l'atelier (par exemple, la culture, la langue, la sécurité?)

Vous pouvez utiliser plusieurs méthodes pour identifier les besoins de formation, notamment les suivantes :

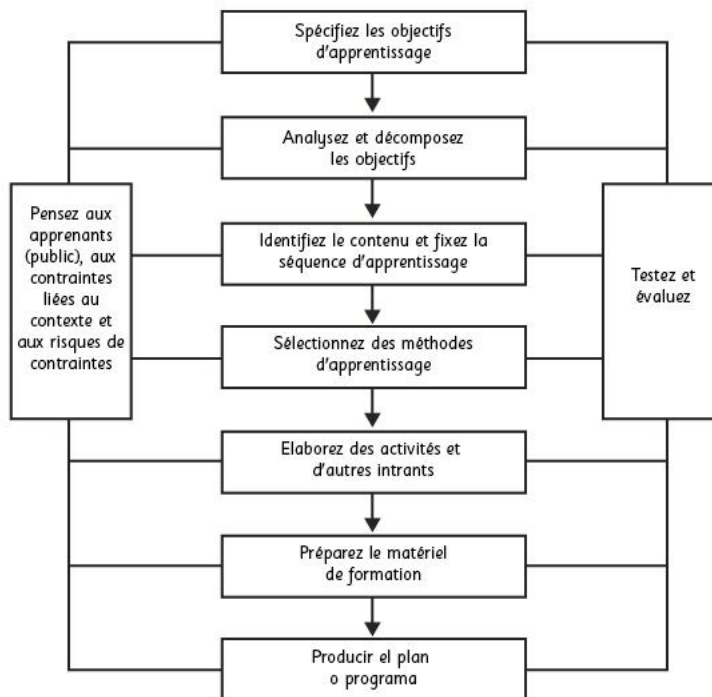
- Entretiens avec le personnel : cette méthode peut s'appliquer plus spécifiquement à l'analyse des besoins de formation ou être intégré dans un système d'évaluation



- Discussions ou entretiens collectifs : Cette méthode montrera les tendances communes, mais ne donnera pas d'informations très précises sur les individus au sein du groupe
- Discussions avec les directeurs (ce peut être une discussion générale ou des entretiens spécifiques)
- Tests de compétences spécifiques ou procédures
- Substituez des questionnaires aux entretiens lorsque les participants sont trop nombreux ou que le personnel n'est pas aisément joignable

### Conception de l'atelier de formation

L'organigramme qui suit illustre les étapes qui devraient être prévues dans la planification de l'atelier de formation, quelle que soit la durée de ce dernier.



#### Spécifiez les objectifs d'apprentissage

Avant de débuter la formation, l'animateur et le groupe de planificateurs doivent en déterminer clairement l'objet et le contenu qu'ils souhaitent transmettre. Ils formuleront des objectifs généraux pour l'ensemble de la session formative et des objectifs spécifiques pour chaque session articulant l'atelier. Un point important ici: écrivez des objectifs décrivant ce que les participants seront capables de faire au terme de la formation, plutôt que ce que l'animateur fera.

#### Objectif de l'animateur de son propre point de vue

*Renseigner les participants sur les instruments internationaux qui apportent une protection aux enfants contre les mines terrestres*

#### Même objectif vu sous l'angle des participants

*Les participants seront en mesure de décrire les principaux instruments internationaux qui peuvent être utilisés pour protéger les enfants contre les mines terrestres.*

Le dernier format servira bien mieux aux participants, car ils pourront ainsi comprendre plus précisément ce que la formation leur apportera.

Le groupe de planificateurs devrait vérifier qu'il n'y ait pas d'*objectifs cachés* de la part des participants (comme *ils n'éprouvent aucun intérêt pour le sujet, mais ils voulaient sortir du bureau, c'est le directeur qui les a envoyés, etc.*)

#### Analyser et décomposez les objectifs d'apprentissage

Il faut, généralement, décomposer les objectifs d'apprentissage en objectifs plus précis afin d'aider l'animateur et le groupe de planification à élaborer des activités d'apprentissage appropriées. Pour décomposer les objectifs généraux, les animateurs peuvent se poser la question suivante : « *Que devraient savoir faire les apprenants pour pouvoir, à force d'expérience, accomplir le travail demandé ?* ». Les objectifs devraient être aussi spécifiques que possible ; les phrases contenant les tournures « *pour savoir* », « *pour apprécier* » sont impossibles à mesurer. Préférez-leur des tournures comme « *pour planifier* », « *pour faire* », « *pour identifier* » qui sont plus concrètes et, donc, plus aisées à évaluer.

Fixez des objectifs réalistes et réalisables pour éviter d'engendrer chez les participants ou l'animateur un sentiment d'échec personnel.

#### Identifiez le contenu et fixez la séquence d'apprentissage

Le recueil de références ARC propose une grande quantité de matériel riche en contenu sur plusieurs sujets critiques, ainsi que sur des sujets fondamentaux. L'animateur et le groupe de planification devront prendre des décisions, à partir des objectifs d'apprentissage, pour choisir les parties du Recueil de références qui correspondent le mieux à un groupe particulier de participants. *En aucun cas, ils ne pourront utiliser le recueil de références dans sa totalité au cours d'une seule session de formation.*

#### Le groupe de planification devrait :

- sélectionner le matériel et les parties de ce dernier correspondant aux besoins d'apprentissage du groupe-cible ;
- classer le contenu qui sera utilisé en trois catégories : ce que les participants **doivent** connaître, **devraient** connaître et **pourraient** connaître ;
- veiller à ce que la session formative soit suffisamment longue pour y intégrer la section consacrée à ce que les participants doivent connaître du contenu (naturellement, si vous disposez de temps supplémentaire, vous pouvez également caser les sections « devraient connaître » et « pourraient connaître »).

Lors de la planification de la *séquence d'apprentissage*, le groupe de planification devrait être conscient du fait que les conditions d'apprentissage sont optimales lorsque les apprenants partent du connu pour évoluer graduellement vers l'inconnu. Il vaut mieux planifier la séquence d'apprentissage, pour le début de l'atelier, à une étape où les participants identifient et établissent leurs connaissances concernant un thème particulier, puis de planifier la formulation de nouvelles idées à partir de ces connaissances. De même que l'on creuse des fondations avant de construire une

maison, le principe est d'établir préalablement une base solide, avant d'ajouter les couches successives de connaissance. Lorsque les apprenants ont assimilé (et manient aisément) les dernières idées nouvelles, ils sont prêts pour recevoir l'idée nouvelle suivante.

Il faudrait faire en sorte que le type de contenu utilisé corresponde au type de participant en formation. A titre d'exemple, les directeurs peuvent préférer travailler avec des lignes directrices de politique, des résumés analytiques et avec des déclarations de principes majeurs, tandis qu'un public technique tirera davantage profit d'une formation utilisant des études de cas et de groupes de discussion fondés sur leurs expériences récentes.

### **Sélectionnez des méthodes d'apprentissage**

La tâche suivante consistera, pour le groupe de planificateurs à choisir les méthodes d'apprentissage les mieux appropriées au futur atelier. Pour ce faire, les planificateurs peuvent réfléchir, notamment, aux méthodes d'apprentissage qui leur sont familières et les placer sur une *ligne de continuum* suivant le niveau de participation active des participants au processus d'apprentissage.

Ce continuum serait limité à une extrémité par « *Approche empirique* » et par « *Approche de cours* » à l'autre extrémité.

*Approche de cours* ----- *Approche empirique*

L'approche de cours se caractérise par le fait qu'elle est axée sur le formateur, à sens unique et passive, et qu'elle risque d'assujettir le participant. L'approche empirique peut être considérée comme participative, à double sens, responsabilisante, axée sur l'apprenant et active.

Quelques points importants sont cependant à signaler concernant le continuum de l'apprentissage. En premier lieu, il n'existe pas de relation simple entre les bonnes méthodes participatives et les mauvaises approches de cours. Les méthodes devraient être sélectionnées sur la base de ce qui correspond le mieux aux circonstances, conjugué à la confiance de l'animateur, à son aptitude et à la possibilité d'utiliser de multiples méthodes. La plupart des animateurs se sentent plus à l'aise avec certaines méthodes d'apprentissage que d'autres – en raison de leurs propres préférences d'apprentissage ou de leur comportement conservateur.

### **Elaborez des activités et d'autres intrants**

Le groupe de planificateurs a établi les besoins des participants, les objectifs d'apprentissage et le contenu. Il a choisi les méthodes d'apprentissage les mieux appropriées, et il est maintenant prêt à élaborer les activités et les autres intrants qui illustreront cette planification. Excepté dans les sections de **1.1** à **1.6**, vous trouverez dans ce kit de l'animateur des sections de ressources pour vous guider. «Ressources 3 donne des descriptions détaillées de plusieurs techniques de formation participatives ; Ressources 1 traite des Activités préliminaires et des Brise-glace ; Ressources 2 est relative aux Méthodes d'examen rapides et la section **1.6** couvre la question du feedback et de l'évaluation. Vous trouverez, dans toutes ces sections, du matériel important utilisable par le groupe de planification dans l'élaboration des activités.

### **Modèle de session formative**

Un exercice préliminaire qui fait ressortir les propres idées/perceptions des participants /concernant le thème proposé (remue-méninges, exercice de classement, expériences personnelles).

Une activité participative pertinente (simulation, étude de cas, jeu de rôles, thème de discussion) pour que les participants travaillent ensemble ; cette activité formerait le noyau de la session formative.

Réflexion et discussion générales sur l'exercice (exercice de groupe de travail, discussion en duo, question-réponse).

Analyse des principes /modèle/concepts fondamentaux impliqués ou élaboration d'un cadre conceptuel (cela pourrait revêtir la forme d'une courte présentation, de documents, de transparents, d'une vidéo).

Experimentation ou pratique (durant ou après l'atelier) des concepts, compétences et/ou positionnements développés au cours de la session formative.

Examen, feedback et évaluation.

### **Préparez le matériel de formation**

Le groupe de planification devra, pour chaque session, réfléchir au matériel de formation, à l'équipement et à des personnes ressource dont l'animateur (ou les animateurs) et les participants auront besoin. Il va sans dire que le matériel devrait avoir été préparé bien en amont de la formation. Les modules ARC sont riches en matériel de formation que l'animateur peut utiliser en l'état ou adapter à son gré.

### **Produisez un plan/programme**

Il conviendrait, ensuite, de rédiger un plan ou un programme détaillé. Il sera distribué aux participants au démarrage de l'atelier. Le(s) animateur(s) et le groupe de planification devraient préparer des copies d'un plan plus détaillé, session par session, qui orientera les participants tout au long de l'atelier ; le **Manuel de formation ARC** comportera des échantillons de programmes.

Les pièges types à éviter lorsque vous élaborez un programme sont les suivants :

- Sous-estimation du temps nécessaire pour la discussion
- Utilisation abusive des présentations en PowerPoint (pour présenter / résumer; risque de monotonie)
- Absence de clarté dans les objectifs et les résultats intermédiaires fixés pour chaque section (ou non-communication de ces derniers aux participants)
- Surestimation du travail que les participants peuvent fournir ou fourniront en soirée
- Participation insuffisante
- Absence de pause suffisante



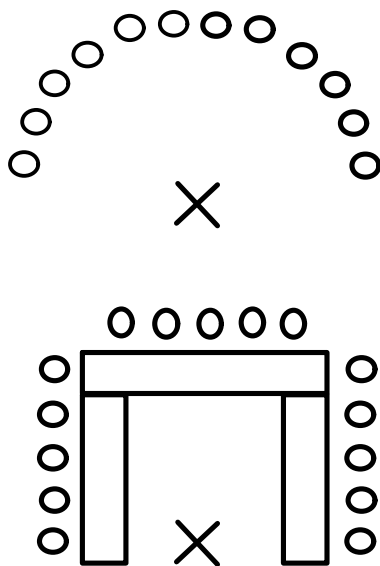
- Ignorance des coutumes locales (temps de prière, etc.)

### Administration et autres détails pratiques

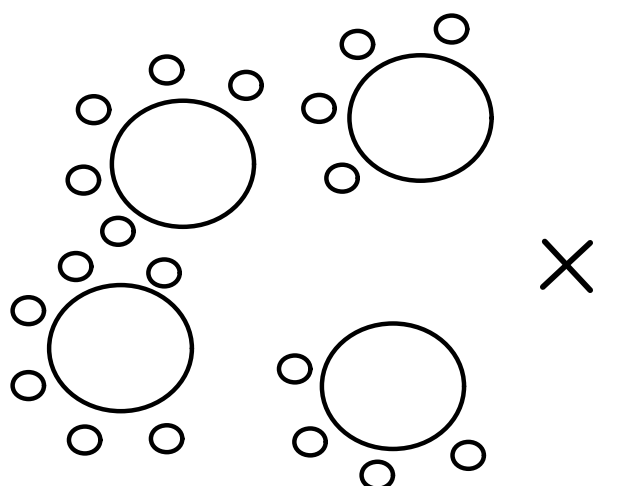
#### La salle de formation

Il peut arriver que les animateurs ne puissent pas choisir le lieu ou la salle de formation, mais ils devraient être conscients que ce sont des éléments susceptibles d'influer sur la capacité des participants à apprendre. L'animateur devrait, dans la mesure de ses possibilités, procéder à une reconnaissance du lieu de la formation afin d'aménager au mieux l'espace imparti :

- Vérifiez les fenêtres et regardez par où passent les rayons du soleil. Ne vous placez jamais directement sur le passage de la lumière ou dos au soleil, (les participants auraient le soleil dans les yeux). Si les participants ne peuvent pas bien vous voir, ils relâcheront leur intérêt
- Placez les chaises de sorte de ne pas former une barrière entre vous et les participants. Ne vous asseyez jamais derrière le bureau
- S'il y a des bureaux ou des tables, levez-vous durant la formation (excepté durant un débat ouvert)
- La disposition en demi-lune ou en carré creux est fréquemment utilisée



- D'autres dispositions seront peut-être mieux adaptées à votre salle ou au type de votre formation comme la disposition « libre-service »



- Les petites tables signifient que, généralement, vos groupes sont déjà formés (un par table), ce qui peut convenir pour certaines situations
- Veillez, quelle que soit la disposition que vous choisissiez (avec l'aide des participants), à pouvoir vous déplacer librement autour de la salle

#### **Equipement**

- Si vous utilisez un tableau noir ou un tableau blanc, veillez à ce que votre écriture soit lisible, suffisamment grande pour être lue à distance et droite
- Si le tableau est large, divisez-le en plusieurs sections. Réfléchissez à ce que vous allez écrire et à l'endroit où vous allez le faire avant de passer à l'action
- Tout ce que vous écrivez sur le tableau devrait constituer un résumé de ce que vous dites ou avez dit. Vous pouvez recourir à des dessins et à des représentations graphiques pour produire un plus grand effet, en particulier si votre public est analphabète
- Veillez à ce que tous les participants puissent voir le tableau ou les accessoires audio-visuels que vous utilisez.

#### **Liste de vérification pour la salle de formation**

Prévoyez bien à l'avance de faire un inventaire pour vérifier que :

- le nombre de chaises soit suffisant ;
- l'acoustique de la salle soit bonne ;
- le nombre de tables soit suffisant pour que les participants puissent y poser le matériel de ressource.
- l'espace soit suffisant à l'intérieur ou à l'extérieur de la grande salle pour permettre le travail par petits groupes sans risquer de s'incommoder les uns les autres.

- les prises électriques (ou rallonges) soient en nombre suffisant pour brancher l'équipement audio-visuel ;
- vous savez faire fonctionner l'équipement audio-visuel (et avez des ampoules de réserve à portée de main si vous utilisez un projecteur) ;
- la lumière et la ventilation soient adéquates dans les pièces (ventilateurs et/ou climatisation, en cas de besoin).
- Vous disposez de suffisamment de place sur les murs pour afficher des feuilles de tableau chevalet.

#### **Administration de l'atelier**

Cela vous aidera si un ou deux membres du groupe de planification prennent en charge l'administration de l'atelier. Il s'agit d'une tâche simple dans l'ensemble, mais il est vital que la formation se déroule sans heurt. La liste de vérification est un moyen classique de vous assurer que tous les détails ont été réglés.

- Avez-vous réservé le lieu/la salle ?
- De quelles ressources avez-vous besoin et les avez-vous réservées ?
- De quel personnel de soutien avez-vous besoin ?
- Quel matériel d'apprentissage allez-vous utiliser et l'avez-vous préparé ?
- De quel équipement avez-vous besoin et l'avez-vous réservé ?
- Avez-vous fait passer une annonce pour la formation ? Ou les participants ont-ils été informés ?
- Avez-vous informé les directeurs des participants ?
- Avez-vous envoyé des instructions en annexe de la notification ?
- Avez-vous reçu une confirmation concernant les dispositions prises pour les repas ?
- Avez-vous organisé une cérémonie de bienvenue pour les participants ?
- Quelles méthodes d'évaluation utilisez-vous et ont-elles été préparées ?
- Avez-vous réuni le matériel d'évaluation ?
- Les paiements ont-ils été honorés ?
- Avez-vous rendu l'équipement et le matériel à leurs propriétaires ?
- Avez-vous envoyé les lettres de suivi ?

**Liste de vérification du matériel nécessaire lors de la formation**

La liste de vérification suivante vous aidera à vous assurer que le matériel nécessaire pour l'atelier a été acheté / alloué. Elle vous donne une idée du type de matériel dont vous pourriez avoir besoin, mais à titre indicatif seulement. Les besoins en ressources varieront en fonction des situations.

---

| <b>Equipement</b>                               | <b>Fournitures</b>               |
|---|----------------------------------|
| 1 imprimante laser (ou possibilité d'y accéder) | Grosse perforatrice              |
| 1 projecteur power-point (si possible)          | Petites perforatrices            |
| Porte-Tableau chevalet                          | Agrafeuses et agrafes            |
| Tableau blanc                                   | Calculatrices à mémoire          |
|   | Papier à imprimer                |
|   | Cartes de VIP en couleur         |
|   | Ruban adhésif de masquage        |
|   | Stylos pour Tableau chevalet     |
|   | Marqueurs pour tableau blanc     |
|   | Epingle pour tableau d'affichage |
|   | Patafix                          |
|   | Taille-crayons                   |

---

## 1.4

### Préparation du matériel d'atelier

#### *Etudes de cas, jeux de rôles, supports audio-visuels et documents*

##### Points-clés d'apprentissage

- Vous devrez éventuellement adapter le matériel fourni dans le recueil de références ARC selon les situations et les besoins locaux.
- Vous ne rencontrerez aucune difficulté à rédiger vos propres études de cas et jeux de rôles, mais cela exige du temps et de la concentration.
- Les supports audio-visuels servent de complément à la formation, mais ils ne la remplacent pas.

##### Introduction

Le recueil de références ARC regorge de matériel de formation sur tous les thèmes. Néanmoins, ce matériel devra être adapté pour un certain nombre de raisons. En effet, la situation locale, le programme ou l'organisation qui y sont présentés ne reflètent peut-être pas la réalité des participants ou les objectifs de l'animateur :

- Le matériel risque de ne pas être culturellement approprié au lieu ou au pays.
- L'animateur peut souhaiter présenter des techniques de formation différentes à celles proposées dans un exercice particulier.
- L'animateur peut souhaiter insister sur des objectifs d'apprentissage différents.

Dans ces circonstances, l'animateur devra modifier le matériel existant ou créer du matériel plus approprié.

Pour rédiger du matériel personnalisé à usage individuel ou collectif, vous aurez besoin de temps et de patience, mais vous ne rencontrerez aucune difficulté si vous suivez les étapes simples que nous vous proposons ici.

- Examinez vos objectifs d'apprentissage pour la formation et faites le point sur les attentes des participants quant à ce qu'ils pourront faire, sauront faire ou ce dont ils auront pris conscience.
- Déterminez clairement ce que vous souhaitez que les participants apprennent ou créent grâce à ce matériel. Vous pouvez souhaiter :
  - examiner des idées spécifiques
  - examiner des lois/politiques ou procédures
  - examiner une expérience passée
  - analyser des situations, des plans ou des programmes.
- Résolvez des problèmes spécifiques.
- Sélectionnez des options de remplacement.
- Elaborez un plan d'action.



- Choisissez la méthode d'apprentissage que vous voulez utiliser. Si vous hésitez quant à la méthode la mieux appropriée, lisez les descriptions présentées dans la section **1.3** ou consultez des exemples dans le manuel de formation ARC.
- Rédigez les textes constituant votre matériel et vérifiez qu'ils correspondent aux objectifs d'apprentissage que vous avez préalablement établis.
- Expérimentez votre matériel auprès de vos collègues. Si vous ne pouvez pas le faire, demandez à vos collègues de lire les textes et de vous faire part de leurs impressions. Cette étape est extrêmement utile, car elle permet de relever la moindre négligence ou confusion dans les instructions avant d'utiliser le matériel en atelier de formation. Apportez tous les changements nécessaires.
- Utilisez le matériel et demandez aux participants leur avis sur celui-ci. Servez-vous de ce feedback pour améliorer continuellement votre matériel de formation.

### **Rédaction des études de cas**

Les exercices d'étude de cas peuvent être classés en trois parties :

#### **1<sup>ère</sup> partie Fiche d'information pour l'animateur**

Vous pourriez proposer les rubriques suivantes sur la fiche d'information :

##### **Objectifs d'apprentissage**

Deux ou trois objectifs suffisent.

##### **Résumé du cas**

Il s'agit d'un résumé en deux ou trois phrases qui indique à l'animateur les points principaux du cas.

##### **Durée nécessaire**

Faites une estimation réaliste du temps nécessaire à la lecture du texte et à la discussion.

##### **Matériel nécessaire**

Parmi le matériel nécessaire figurera une copie de l'étude de cas assortie d'un document contenant les questions à discuter.

##### **Proposition de questions à discuter: comprendre le cas**

Proposez toujours des questions (quatre au maximum) à l'animateur en relation avec les objectifs d'apprentissage et qui permettent aux participants de développer une discussion intéressante. Utilisez toujours des questions ouvertes (qui commencent par Quoi ?, Pourquoi ?, Qui ?, Où?, Quand ?, Lequel(le) ? Comment ?), car elles stimulent la discussion. D'autres animateurs peuvent choisir de formuler eux-mêmes leurs questions, mais certains exemples peuvent vous apporter une aide précieuse.

##### **Questions à discuter : appliquer l'apprentissage à la propre situation des participants**

Il peut s'agir de questions générales qui encouragent les participants à établir une relation entre le cas et leur propre situation. Exemples :

- Quelles parties de la discussion du cas vous rappellent des situations que vous devez traiter ?
- Que prévoyez-vous de changer dans votre travail sur la base de ce que vous avez appris ?

### La suite de l'histoire

Si le cas est basé sur une situation réelle, il peut être intéressant pour les participants de savoir ce qui s'est réellement passé. Spécifiez bien aux participants qu'ils ne doivent pas considérer les faits réels comme la réponse « *correcte* ».

### 2<sup>ème</sup> partie Le texte de l'étude de cas

Puisez dans votre propre expérience ou celle de votre organisation pour choisir une situation qui représente les sujets que vous souhaitez approfondir. Existe-t-il des situations réelles suffisamment proches pour pouvoir les utiliser comme étude de cas ? Dans ce cas, utilisez-les comme base d'étude de cas. Dans le cas contraire, imaginez une situation ou un scénario qui reflètera les sujets à approfondir. Le niveau de complexité ou de difficulté doit être rigoureusement dosé. L'étude de cas doit tenir les participants en échec pendant un certain temps, mais la solution ne doit pas être introuvable.

Les événements décrits dans l'étude devraient être rédigés sous la forme d'une histoire. Le texte donne un aperçu des dilemmes ou des problèmes auxquels sont confrontés les personnages de l'histoire. L'étude de cas doit contenir un point décisif, celui qui pose le problème central au lecteur. Il existe plusieurs manières de présenter le point décisif. Vous pouvez, par exemple, raconter l'histoire sous un angle personnel et placer le point décisif à la fin ; vous pouvez également commencer votre histoire par le point décisif, et raconter ensuite les événements qui y ont abouti ; vous pouvez, enfin, utiliser les points de vue personnels de plusieurs personnages pour raconter l'histoire avant de formuler le point décisif.

La liste de vérification <sup>1</sup> suivante peut vous être utile à la rédaction du texte.

- Ne noyez pas le problème au milieu d'une pléthore de sujets. Le problème doit apparaître clairement.
- Ne faites pas de généralisation abusive et insistez sur le détail qui étaye l'objectif d'apprentissage.
- Efforcez-vous de soulever des sujets liés de près ou de loin au problème.
- Eclaircissez tous les doutes que les participants peuvent avoir. Ces derniers devraient pouvoir tirer du document toutes les informations dont ils ont besoin.
- Les personnages et la situation devraient être aussi réalistes que possible. Le style direct peut être utilisé à cette fin.
- Le point décisif de l'étude de cas devrait représenter le point culminant de l'histoire ; il devrait recréer la tension de la situation.
- Présentez toutes les données nécessaires de la façon la plus objective possible. L'idée est de laisser les participants se débattre entre les différentes interprétations possibles de la situation et de formuler leurs propres versions.
- Faites preuve de créativité dans la présentation des informations, cela rendra l'étude de cas plus vivante. Vous pouvez, par exemple, introduire des photos, des dessins, des illustrations ou des cartes.
- Utilisez un langage simple et intelligible. Evitez le jargon à tout prix !
- Gardez à l'esprit le public potentiel pour lequel vous écrivez.

- Si vous le pouvez, testez l'étude de cas auprès de vos homologues avant de l'utiliser avec des participants.

Le texte d'une étude de cas devrait, en principe, occuper une seule face de feuille A4. Cela permet aux participants de le lire dès le début du temps alloué pour l'exercice. Il existe des études de cas excellentes où l'essentiel est présenté en deux ou trois paragraphes remarquablement bien rédigés. Le texte devrait fournir suffisamment d'informations de second plan pour permettre aux participants de situer les sujets abordés dans un contexte, tout en restant modéré pour que les participants n'aient pas le sentiment que les informations ne correspondent pas à leur situation. Le but est de trouver une juste mesure pour que la situation paraisse réelle et crédible tout en évitant d'apporter des détails inutiles. Souvenez-vous que le but est de générer un apprentissage chez les participants et non de les submerger d'informations! Il en est de même pour les questions; préférez la qualité à la quantité.

Si la situation est complexe et l'étude de cas occupe plus d'une face de feuille A4, essayez de distribuer des copies de l'étude de cas aux participants avant le début de l'atelier afin de leur permettre de la lire attentivement et de bien en saisir le sens.

### 3<sup>ème</sup> partie Une fiche de questions

Prenez soin de préparer trois ou quatre questions pour générer les résultats que vous avez fixés dans les objectifs d'apprentissage. Compte tenu qu'une étude de cas peut être utilisée dans des cadres différents avec des participants divers, les questions doivent être minutieusement préparées pour chaque série d'objectifs d'apprentissage. C'est pour cette raison qu'il est préférable de préparer les questions sur une feuille à part au lieu de les rédiger sur la même feuille que le texte de l'étude de cas.

### Elaboration des jeux de rôle

Un jeu de rôle vise à créer une occasion d'apprentissage par le biais du théâtre avec un dialogue et une action. Cette combinaison action-dialogue s'appelle un scénario. Contrairement à une pièce de théâtre, lorsque vous élaborer un jeu de rôle, le scénario est incomplet afin de permettre aux participants d'apporter leur contribution en donnant leurs points de vue.

Un jeu de rôle devrait comprendre deux des éléments clés cités ci-dessous :

- une description claire du point de départ. Ce peut être, par exemple une description du contexte, du développement qui a abouti à ce point, du personnage principal, de la capacité dont il est question.
- une indication de la réaction ou du comportement plausible de chaque personnage dès le lancement du jeu de rôles – souvent désigné sous le nom de *attribution*.
- Lorsque vous préparez un jeu de rôle, il est important de bien préciser le point de départ à l'intention des participants. Nous invitons l'animateur à consulter la liste qui suit, elle l'aidera dans cette tâche.
- Etablissez clairement les points d'apprentissage que vous souhaitez traiter dans le jeu de rôle. Il est préférable de limiter à deux ou trois le nombre de points-clés d'apprentissage.
- Sélectionnez une situation qui reflète les questions que vous souhaitez approfondir ; n'oubliez pas que ce doit être une situation active à travailler, car dans un jeu de rôle,



les participants doivent agir et établir une relation entre eux par le biais d'un dialogue et d'une discussion.

- Clarifiez le scénario du jeu de rôle à l'avance. Ce dernier peut consister en une situation réelle ou en une situation façonnée dans le but de mettre en valeur des points d'apprentissage. Contrairement aux études de cas, les scénarios de jeu de rôle « *fabriqués* », sont souvent mieux que ceux qui sont fondés sur des situations réelles.
- Préparez le scénario du script, en mentionnant des détails utiles à l'intention des participants. Si vous souhaitez limiter le choix des participants, vous devez alors rédiger un script plutôt strict. Si, au contraire, votre intention est de laisser les participants explorer pleinement une variété d'options, vous pouvez écrire un scénario plus ouvert. Ne surchargez pas votre scénario avec des détails inutiles. Ne perdez pas de vue votre but : générer un apprentissage.
- Préparez les attributions des participants dans le jeu de rôle. A l'instar du script, ces attributions peuvent être ouvertes ou strictes. Mentionnez le détail adéquat pour chaque attribution afin que le participant puisse participer pleinement et apprendre, ainsi, le plus possible à travers cette expérience. En principe, un seul paragraphe devrait suffire pour renseigner chaque participant sur son rôle.
- Décidez si tous les participants participeront au jeu de rôle ou si certains serviront d'observateurs. Il est, en principe, préférable de limiter le nombre de participants au nombre de rôles importants au lieu d'essayer de faire participer tout le monde. Les participants qui n'ont pas de rôle actif peuvent faire office d'observateurs qui suivent attentivement le déroulement du jeu de rôle et produisent du feedback et des commentaires précieux lorsque le jeu de rôle est terminé.
- Si vous optez pour des observateurs, vous devriez prévoir pour eux une fiche d'observation comportant le scénario du script, les attributions des participants dans le jeu de rôle et un certain nombre de points spécifiques que vous souhaitez qu'ils observent. Vous pouvez demander à un observateur de « *suivre* » un personnage en particulier dans le jeu de rôle, d'examiner un aspect spécifique (la façon dont le conflit est traité, par exemple) ou bien, simplement, de faire un compte rendu du déroulement du jeu de rôle.
- Préparez les questions pour interroger les participants et faire ressortir les points-clés d'apprentissage. Habituellement, trois ou quatre questions suffisent.
- Préparez des notes pour que l'animateur puisse contribuer à un bon déroulement de l'activité du jeu de rôle. En principe, ces notes expliquent qu'il faut sortir les participants de leur rôle avant de leur demander un compte rendu du jeu de rôle.
- Préparez une liste de vérification à l'intention de l'animateur avec les points-clés d'apprentissage devant être examinés durant le compte rendu du jeu de rôle. Cette liste pourrait comprendre des questions pour inviter les participants et les observateurs à réfléchir sur ce qu'ils ont appris et sur la manière dont ils pourraient éventuellement appliquer ces nouvelles compétences dans leur travail.

#### **Préparation et utilisation des supports audio-visuels**

Les supports audio-visuels (AV) apportent une touche supplémentaire et un complément aux méthodes et à la conception choisies par l'animateur. Ils ne peuvent pas remplacer l'animateur pour instruire les participants sur le matériel. Une étude a montré que l'individu qui sollicite plusieurs sens à la fois pour assimiler une

information en retient plus facilement le contenu. Or, les supports audio-visuels constituent un excellent moyen de solliciter plusieurs sens simultanément.

- Les supports audio-visuels ne devraient pas être utilisés pour traiter de matériel que le formateur n'a pas encore présenté et développé durant la session.
- Ils ne dispensent pas d'utiliser des méthodes appropriées. Les animateurs peuvent parfois se servir des supports AV pour choisir des méthodes appropriées.
- Les supports audio-visuels les plus utilisés sont :
  - les tableaux chevalet
  - les tableaux blancs et les tableaux noirs
  - les modèles
  - les photographies, les affiches et les cartes
  - les films
  - les vidéos
  - les diapositives en PowerPoint.

Vous pouvez toujours améliorer la qualité de la formation si vous utilisez de bons supports audio-visuels. Il est parfois plus efficace d'utiliser de simples exemples, des images ou du travail manuscrit que de recourir à un support audio-visuel informatique. Dans le recueil de références ARC, nous utilisons le plus souvent des tableaux chevalets, des tableaux blancs/noirs et des diapositives en PowerPoint. Dans ce thème nous examinerons l'utilisation de ces trois supports audio-visuels. Il existe trois applications générales.

- **Intrant des participants** : les participants sont invités à rédiger leurs réponses et leurs idées en groupe ou individuellement pour servir de base à une discussion ultérieure ou pour être utilisées d'une autre manière plus tard.
- **Usage de l'animateur** : ce dernier peut écrire des mots, des phrases et des idées importants sur le tableau chevalet, le tableau blanc /noir ou sur des diapositives à mesure qu'il dirige le groupe à travers l'apprentissage.
- **Préparation du matériel**: l'animateur prépare le matériel en prévision de l'atelier (surtout les tableaux chevalet et les diapositives car il est difficile de préparer le matériel sur tableau à l'avance).

Les idées et bonnes pratiques décrites ci-dessous vous permettront de mieux utiliser ces trois supports AV.

#### Tableaux chevalet & tableaux blancs ou noirs

Il s'agit des supports audio-visuels les plus simples, car mieux contrôlables. Si vous ne disposez pas de pupitre, remplacez-le par du papier journal collé sur une paroi adaptée.

Vous devez écrire suffisamment gros pour que les participants puissent vous lire. Ecrivez de façon lisible et adaptez la taille de votre écriture selon la distance du public.

Il est important d'utiliser des couleurs. Pensez à employer des couleurs vives ou des caractères gras, mais évitez la combinaison du rouge avec le vert, car cela risque de prêter à confusion s'il y a dans la salle des personnes affectées de daltonisme.

### **Diaporama PowerPoint**

Nous commencerons par dire que beaucoup d'ateliers de formation ont échoué en raison d'une surexploitation des présentations PowerPoint ! Les Diapositives en PowerPoint pouvant être aisément préparées à l'avance, la tentation est grande d'utiliser ce moyen pour transmettre une quantité importante d'informations. A vous de ne pas vous laisser tenter et souvenez-vous qu'une présentation ne doit en aucun cas durer plus de 20 minutes.

D'un point de vue technique, les projecteurs de diapositives PowerPoint sont aisés à manipuler. Il est, toutefois, préférable d'essayer le projecteur bien avant de l'utiliser afin de vérifier sa compatibilité avec votre ordinateur, ainsi que la clarté et la taille de l'image.

Quelques règles simples vous aideront à utiliser au mieux les diapositives PowerPoint.

- Ne surchargez pas vos diapositives d'informations. Le contenu de chaque feuille doit pouvoir être lu rapidement pour repérer les points-clés d'apprentissage.
- Limitez le nombre de diapositives. Ne projetez pas chacune de vos idées sur l'écran ; le surnombre réduira leur force d'impact.
- Eteignez le projecteur lorsque vous ne l'utilisez pas. C'est un puissant stimulus visuel qui distrait facilement l'attention des participants au détriment de ce que vous pouvez dire ou faire en tant que formateur.
- Projetez les diapositives sur une vaste surface nue et lisse. Plus la pièce sera spacieuse, plus le groupe de participants se tiendra éloigné et plus la projection devra être grande. Les caractères doivent avoir une police minimale de 16 points et, si possible, en gras.
- Pour conclure, le formateur devrait lire à partir du projecteur (ou de ses notes) et non sur l'écran, face au public, en maintenant le contact visuel avec ce dernier pour s'adresser directement à lui.

### **Préparation et utilisation des documents**

Chaque document devrait avoir un lien clair et direct avec le contenu du matériel de travail utilisé par le groupe de participants.

Vous pouvez utiliser les documents pour :

- résumer les points-clés
- transmettre des instructions
- fournir des informations supplémentaires à celles données dans la présentation principale
- fournir des illustrations et des exemples de matériel dont vous avez discuté lors de la présentation principale
- exposer brièvement ou présenter un extrait de matériel, des idées complexes ou du matériel.

Les documents devraient être préparés séparément sur des feuilles de papier faisant apparaître clairement les titres, la structure et la mise en page. Lorsque vous devez

préparer une série de documents corrélatifs, il est judicieux d'utiliser un style homogène et de les numéroter dans l'ordre de présentation.

Veuillez considérer les points suivants comme conseils de préparation des documents :

- évitez les documents longs et encombrés de détails ; ils seront moins lus ou utilisés
- évitez d'utiliser inutilement du jargon ou des abréviations qui risquent de prêter à confusion
- utilisez des images, des graphiques et des schémas pour transmettre des idées chaque fois que vous le pouvez
- utilisez des polices plus grandes et espacez bien le texte pour en faciliter la lecture
- prévenez les participants que vous allez distribuer un document afin qu'ils puissent se concentrer sur l'écoute.

#### **Notes de fin de page**

- 1** Cette liste de vérification ou autres conseils d'orientation destinés à préparer des études de cas se trouvent chez Taylor, James, Dirk Marais et Stephen Heyns (eds) 1998 dans « *Community Participation and Financial Sustainability: Case Studies and Lessons from Development Practice* », Wetta, South Africa: Juta and Co. / CDRA (ISBN 0 7021 4629 3).

## 1.5

### Animation d'un atelier de formation

#### Points-clés d'apprentissage

En tant qu'animateurs, nous avons tous nos personnalités propres. Essayez de bien cerner la vôtre afin de l'exploiter du mieux que vous le pouvez dans le travail.

Tout animateur devrait connaître et être capable d'acquérir des comportements et des compétences bien déterminés.

#### Introduction

Dans les thèmes précédents, vous avez appris en tant qu'animateurs, à planifier des ateliers de formations à l'aune des besoins spécifiques de vos participants. Vous trouverez dans ce thème des conseils d'orientation sur comment utiliser au mieux ce plan d'atelier. Si vous comprenez votre rôle d'animateur, si vous connaissez votre style propre et développez des compétences d'animation, vous permettrez aux participants de tirer un maximum d'enseignements de leur occasion d'apprentissage

#### Comprendre votre rôle et votre style en tant qu'animateur

Vous devez être conscient du fait que vous mêlez votre personnalité d'animateur à la situation de formation. C'est avec votre personnalité que vous donnez le ton aux événements formatifs. Dans la liste suivante, nous vous proposons un certain nombre de rôles couramment joués par les animateurs. Prenez le temps de les lire et de réfléchir au type d'animateur que vous êtes. Vous allez peut-être découvrir que votre style de formation contient des éléments appartenant à différents personnages ou qu'il varie en fonction de la situation d'apprentissage, du nombre de participants et de leur formation. En tous les cas, il est utile de comprendre votre style ou vos styles et de réfléchir aux styles que vous aimeriez acquérir ou au type d'animateur avec lequel vous devriez travailler pour être complémentaire.

La **femme sage** a beaucoup d'expérience, connaît sa sagesse, la reconnaît ainsi que son pouvoir.

Le **séducteur** recourt à son « sex appeal » durant la formation ; il séduit les groupes ; il est puissant, à la fois efficace et dangereux.

Le **guerrier** est un missionnaire qui se bat pour des croyances et des valeurs à la poursuite de la vérité.

Le **patriarche** a un statut de doyen /d'ainé ; il connaît son rôle et a une claire représentation de la situation d'arrivée ; il spécifie bien les normes et les standards.

L'**acteur/réalisateur** est la star du spectacle, à la fois devant et derrière la caméra ; il a un aperçu de l'ensemble du processus et garde ses distances.

Le **chien de berger** scrute les participants, remarque ceux qui se mettent en danger, rameute en faisant sortir les incompatibles.

Le **bureaucrate** a l'esprit du détail, aime la clarté ; il est précis et méticuleux (il procède par étapes).



Le **communicateur** travaille en réseau, constate ce qui se passe, mais ne fait pas d'interprétations abusives.

Le **clown/bouffon** se divertit, détend l'atmosphère, amuse la galerie et joue avec le groupe.

Le **juge** a un œil critique ; il est juste, il soupèse et contre-balance, évalue la situation; il attache de la valeur à l'équité.

La **mère de famille** laisse les individus jouer, mais les « ramène au bercail » ; elle nourrit le groupe de participants et aide ces derniers à grandir.

Quels que soient vos styles, nous vous conseillons de suivre les directives suivantes pour animer une formation.

#### **Manière personnelle**

- Montrez-vous chaleureux, amical et enthousiaste. Si vous passez du bon temps, il y a de grandes chances pour que les participants éprouvent le même sentiment.
- Votre travail est de créer une ambiance engageante qui pousse les participants à apprendre et leur donne les moyens de le faire. Ne vous positionnez jamais en *maître*, car les participants seront tentés de vous piéger.
- Vos participants sont des apprenants adultes dont il faut respecter l'âge et l'expérience.
- Apprenez, autant que vous le pouvez, les noms de tous les participants (ou demandez-leur de porter des badges à leur nom). Nommez-les individuellement, pas seulement pour leur poser des questions, mais lorsque vous mentionnez une idée proposée par l'un d'eux, reconnaissez-le en nommant la personne.
- Montrez un réel intérêt pour ce que vos participants ont à dire. Si vous avez besoin d'un éclaircissement ou d'une explication supplémentaire, demandez-le-leur gentiment et avec le sourire. Souvenez-vous que vous n'êtes pas un examinateur.
- Ecoutez ce que disent les participants, mais écoutez-les vraiment ! N'interrompez pas votre écoute à mi-chemin pour formuler votre réponse. Cela ne dérange personne que vous preniez votre temps avant de répondre. En réalité, c'est un honneur que vous rendez au participant.
- Ecoutez également les discussions entre participants. Beaucoup se sentent trop intimidés pour dire le fond de leurs pensées à l'animateur ou au formateur, mais ils s'adresseront volontiers à leurs collègues.

#### **Contact visuel et voix**

- Etablissez régulièrement un contact visuel, sans fixer les participants (cela intimide) mais en regardant l'**ensemble** des participants.
- Utilisez votre vision périphérique (en regardant du coin de l'œil) de sorte de voir la personne située latéralement à vous ; vous pouvez ainsi remarquer les personnes qui souhaitent prendre la parole.
- Lorsque vous vous déplacez autour de la salle, arrêtez-vous aux côtés de la personne à laquelle vous souhaitez vous adresser et non pas en face d'elle, car cela peut être considéré comme un signe de grande agressivité (surtout si vous vous penchez au-dessus du bureau ou de la table).

- Parlez en articulant bien et avec un débit raisonnable, mais de façon entraînante (une voix monotone est soporifique).
- Adaptez le niveau de langue aux besoins de vos participants. Vous n'êtes pas là pour montrer vos talents d'orateur. Vous pouvez transmettre dans un langage simple des concepts complexes, ce qui, en réalité, n'est pas simple du tout.
- Veillez à parler suffisamment fort pour que tous les participants vous entendent. L'humilité ne se mesure pas à l'aune du volume de la voix.

#### Posture

- Tenez-vous debout et droit. Si vous êtes affalé, vous donnez l'image de quelqu'un de fatigué qui aimerait mieux être ailleurs.
- Bougez, mais pour vous exprimer, pour vous adresser à un groupe particulier ou pour vérifier si quelqu'un n'a pas besoin de votre aide. Il existe plusieurs types de formateurs auxquels vous **ne** voulez **pas** ressembler :
  - **le marcheur** est le formateur qui va et vient sans cesse, et dont le mouvement de pendule finit par hypnotiser les participants qui n'écoutent plus les paroles
  - **le balanceur** est similaire, mais il bouge sur place, d'avant en arrière ou latéralement, tel un métronome : tic, tac, tic, tac
  - **le promeneur** marche également, mais en se déplaçant à travers toute la salle, et en continuant de parler lorsqu'il/elle se trouve derrière les participants, ne s'interrompant jamais
  - **la statue** reste parfaitement immobile, sans le moindre mouvement
  - **l'indicateur** fait sans cesse des signes avec les mains sans aucune signification, ce qui distrait également les participants.

#### Assurez-vous de comprendre la situation et les besoins des participants

Le cadre d'apprentissage dépend également des participants. Le groupe de planification connaîtra le nombre de participants invités pour la formation, mais il faut également connaître et comprendre :

- pourquoi ils suivent cette formation
- leurs espoirs et leurs attentes
- leurs craintes et leurs préoccupations
- leurs expériences diverses, leur discipline, leurs âges, leur genre et leur statut.

Veillez à ce que les participants se connaissent les uns les autres et qu'ils se sentent psychologiquement à l'aise dans leurs interactions. Ne ridiculisez jamais un participant. Si cela devait arriver par inadvertance, présentez vos excuses. Veillez à rester courtois et vos participants vous rendront la pareille.

#### Tenez compte de la durée de chaque session

Les gens ne peuvent pas garder le même niveau de concentration sur de longues périodes de temps. La longueur d'une session aura un effet crucial sur l'aptitude des participants à se concentrer et à apprendre. Plus vous solliciterez les participants

durant une activité et plus l'activité sera variée, plus les participants seront capables de se concentrer.

Lorsque vous faites une présentation ou donnez une conférence, **ne dépassez pas les 20 minutes**. Ne parlez pas plus longtemps que prévu.

La période de la journée a également une grande influence sur la réaction des personnes par rapport aux différentes approches d'apprentissage. Dans la matinée, les gens sont, en principe, plus alertes. Après un repas, lorsque les estomacs sont pleins, les animateurs doivent animer ce que l'on appelle parfois la *session mortelle*. **Ne** choisissez **pas** cette période pour donner une longue conférence !

Utilisez un dynamisant après la pause-repas et choisissez une activité interactive ; plus vous sollicitez la participation du public, mieux c'est !

Les pauses jouent un rôle très important.

Souvenez-vous que la durée moyenne de concentration d'un adulte est de quarante-cinq minutes. Cela ne signifie pas pour autant que vous devez faire une pause toutes les quarante-cinq minutes, mais vous devez cependant changer d'activité.

Les pauses ont, en principe, une durée minimale de vingt minutes. Les participants ont besoin de ce temps pour se ressaisir mentalement et pour, vraisemblablement, discuter des questions soulevées durant les présentations.

### **Régalez minutieusement le rythme et le contenu de la formation**

Il est important de structurer rigoureusement chaque session. En concevant la session, l'animateur aura déjà travaillé sur ce que les participants doivent connaître, devraient connaître et pourraient connaître (voir ci-avant).

- Articulez les sessions autour de quelques points-clés qui constituent, selon vous, ce que les participants **doivent connaître** d'ici la fin de la session. Répétez-vous, cela renforce la mémoire.
- Bien que cela vous semble inutile, récapitulez toujours les idées centrales ou les points-clés d'une session en réservant les points les plus importants pour la fin.
- Tout le monde apprécie les blagues ! Un bon animateur sait raconter des blagues ou ponctue la formation de remarques humoristiques qui peuvent sembler spontanées, mais que vous pouvez préparer à l'avance. Une bonne blague pertinente racontée au moment opportun consolidera souvent le point d'apprentissage.
- Choisissez des moments plus sereins pour vos présentations ou pour traiter d'autres parties de la formation.

### **Soyez prêt à faire face à l'inattendu**

Un certain nombre de dysfonctionnements peut survenir dans le cours d'une session formative. La qualité la plus sollicitée chez un animateur est de savoir gérer les situations non planifiées.

La liste de conseils suivante est extraite de « *Toolkit for Trainer* » rédigé par Tim Pickles (Cf. « Annotated Reading List ») et peut vous être utile.



L'un des moyens les plus faciles de gérer les imprévus durant les ateliers de formation est d'appliquer la notion qu'il faut tenter de faire le contraire de ce qui ne fonctionne pas. A titre d'exemple :

- si vous n'arrivez pas à travailler en session plénière, répartissez les participants en petits groupes
- si un exercice pratique ne fonctionne pas, servez-vous en pour faire une démonstration
- si une session de réflexion ne fonctionne pas, enchaînez par une activité pratique
- si l'exemple que vous avez donné n'est pas approprié, demandez un autre exemple à un participant.

Un autre moyen de planifier des contingences consiste à élaborer une série d'exercices ou d'activités simples auxquels vous pouvez recourir pour résoudre les problèmes les plus couramment rencontrés dans les groupes. Par exemple :

- si les participants commencent à débrayer par rapport au contenu, répartissez-les en groupes plus petits et demandez-leur d'appliquer le matériel à des situations propres
- si vous ne savez pas comment enchaîner, annoncez une courte pause (le temps d'un rafraîchissement, le cas échéant) pour vous accorder un temps de réflexion
- si vous sentez une résistance, demandez aux participants d'exprimer l'un après l'autre leurs sentiments (vous trouverez une description de cette méthode dans la **Section « Ressources »** sous le titre **Méthodes rapides d'examen**)
- si la session en cours n'avance pas, passez à la suite du programme plus tôt que prévu
- si vous êtes à court de matériel, clôturez la session plus tôt au lieu d'inventer des bouche-trous
- si le groupe commence à se fragmenter, regroupez les participants et demandez-leur d'explicitier la raison pour laquelle ils travaillent en collaboration.

Beaucoup de ces imprévus courants sont gérables par l'utilisation du contraire. Ils donnent également l'occasion à l'animateur de réaffirmer une mesure de contrôle ou pour les participants, c'est une occasion d'exprimer légitimement leurs propres difficultés au sein d'un groupe.

#### Gérez votre trac

Même les animateurs et les formateurs les plus aguerris connaissent le trac de la période qui précède le début de l'atelier. Il existe deux méthodes efficaces de le gérer et cela vaut vraiment la peine de prendre le temps d'y réfléchir pour choisir la méthode qui convient le mieux à votre personnalité.

- **Analyser** votre trac et réfléchissez au moyen de le gérer. Ecrivez toutes les pires choses que vous craignez qu'il arrive au cours de l'atelier, puis pour chaque élément de votre liste trouvez deux moyens par lesquels vous pourriez gérer la situation. Cela devrait vous rassurer.
- **Acceptez** le fait que vous ne pourrez pas faire face à toutes les situations parfaitement. Personne ne vous demande d'être parfait. Si vous vous sentez tendu à la pensée que des crises peuvent surgir ou que des problèmes peuvent surgir durant la formation effective, le concept d'un formateur *suffisamment bon* peut vous aider. Vous

développez vos compétences et vos connaissances en formation chaque fois que vous animez une session formative. Si vous voyez que les participants apprennent quelque chose, vous êtes certainement sur le bon chemin ! Après l'atelier (aussitôt que possible), rédigez une liste des choses que vous n'avez pas trop bien gérées et réfléchissez à la manière différente dont vous vous y prendriez si rencontriez de nouveau les mêmes situations. Cet exercice contribuera à votre propre processus d'apprentissage.

### Principales compétences d'un animateur

Le tableau suivant présente une liste de compétences majeures qu'un animateur devrait être capable d'utiliser et d'appliquer efficacement.

| Compétence                          | Courte description de la compétence   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Prêter une attention absolue</b> | Utiliser le langage corporel et prononcer de petits mots d'encouragement pour prêter à quelqu'un votre entière attention. La gestuelle est aussi importante que les mots. Elle transmet un message <i>non-verbal</i> . Elle accompagne parfois le message verbal, mais elle peut aussi prêter à confusion et quelquefois infirmer le message verbal. Votre langage corporel montre précisément la sincérité de votre respect pour le bien-être d'autrui.  |
| <b>Paraphrase</b>                   | L'art de répéter en quelques mots les dires de quelqu'un. Une bonne paraphrase est brève et concise ; elle reproduit à la fois les faits et les sentiments. L'attention porte sur l'expérience de l'autre personne. Vous décrivez précisément avec vos propres mots les idées et les sentiments d'autrui.   |
| <b>Questions ouvertes</b>           | Questions par lesquelles vous encouragez une autre personne à parler librement et ouvertement de son expérience. Elles invitent les gens à parler d'un sujet déterminé. Les questions ouvertes commencent, par exemple, ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Pouvez-vous me parler de.....?</i></li> <li>● <i>A quels types de mesure avez-vous pensé ?</i></li> <li>● <i>Comment avez-vous réagi à.....?</i></li> </ul>                   |
| <b>Questions pénétrantes</b>        | Questions qui incitent à donner des réponses plus spécifiques en invitant la personne à expliquer ou à clarifier quelque chose. <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Vous avez dit précédemment.....que dites-vous aujourd'hui ?</i></li> <li>● <i>Pourriez-vous en dire davantage ?</i></li> </ul> Par exemple :<br><i>Ce qui se passe me met en colère.</i><br><b>Question pénétrante :</b> <i>Qu'est-ce qui vous met en colère exactement ?</i> |
| <b>Résumé</b>                       | C'est une somme de tous les éléments-clés prononcés par quelqu'un. Il montre que vous avez bien saisi l'ensemble de l'histoire et pas seulement en partie. Dans un résumé vous reprenez les dires de quelqu'un d'autre sur ses expériences, son comportement et ses sentiments. Un bon résumé aide l'autre personne à donner du sens à ce qu'elle vient de dire et peut lui faire découvrir des aspects dont elle n'avait pas tenu compte auparavant.     |

### Partager vos impressions

Dans toutes les situations de formation, mais particulièrement dans celles où les participants sont très sollicités, les animateurs doivent partager leurs impressions avec les participants sur leur contribution. Selon la manière dont un retour est donné, il peut soit enrichir l'apprentissage des participants, soit humilier et démotiver l'apprenant, s'il est donné sans considération. Il est, par conséquent, important de suivre ces directives concernant le feedback.

- **Utilisez le « sandwich à feedback »** commentaire positif → critique → commentaire positif.
- **Soyez spécifique et clair** Evitez les commentaires généraux du type « Vous êtes excellent » ou « Ce n'était pas très bon ». Dites plutôt : « Vous avez été excellent parce vous vous étiez bien préparé et vous avez utilisé un langage simple sans jargon ».
- **Ne généralisez pas** Evitez les termes « toujours », « jamais », « tous ». Donnez un retour spécifique pour chaque situation.
- **Soyez sélectif** Les gens ne travaillent pas facilement sur plus d'un ou de deux domaines de développement/changement à la fois. Ne leur donnez, donc, pas plusieurs points à travailler simultanément.
- **Apportez des suggestions** Lorsque vous émettez une critique, suggérez à la personne quelque chose qu'elle pourrait faire différemment. « J'ai éprouvé des difficultés à suivre la dernière session, car je ne pouvais pas lire ce que vous aviez écrit sur le flip tableau chevalet. Vous pourriez écrire plus gros et utiliser deux feuilles de tableau chevalet. »
- **Assumez la responsabilité de partager vos impressions et soyez descriptif, mais ne portez pas de jugements catégoriques** Commencez par « Je » ou « Je trouve que » et décrivez l'effet que quelque chose a produit sur vous, comme dans cet exemple : « Lorsque vous avez dit : Vous n'avez pas de question, n'est-ce pas ?, j'ai eu l'impression qu'en réalité vous ne vouliez pas que je pose de questions ».
- **Laissez le destinataire décider** Une réaction de personne expérimentée laisse à la personne qui le reçoit le choix de réagir ou non.
- **Ne tardez pas à donner un retour à la fin de l'atelier** Il est important de communiquer vos impressions le plus tôt possible après l'atelier si possible, sous peine pour vos commentaires de ne plus être recevables.
- **Ecoutez d'abord la réaction de la personne** Dans certaines circonstances, il est préférable de laisser la personne exprimer son opinion sur son propre travail avant d'émettre vos commentaires. Vous lui offrez ainsi la possibilité de montrer qu'elle reconnaît ses faiblesses et qu'elle peut se développer encore dans certains domaines. Exemple : « Je crois, qu'à la fin je me suis mise à bredouiller et j'ai certainement embrouillé tout le monde. »
- **Soyez très prudent avec les conseils** Il est rare que les gens se débattent avec un problème à cause de l'absence d'un élément spécifique d'information. Le mieux est souvent d'amener la personne à mieux cerner le problème, son processus de développement et à comprendre comment elle peut identifier les mesures possibles qui leur permettront de traiter le problème efficacement.

## 1.6

### Examen et évaluation d'ateliers de formation

#### Points-clés d'apprentissage

- Les animateurs ont absolument besoin d'un bon retour pour améliorer leur propre efficacité et la qualité du programme.
- L'évaluation de la réaction mesure la réaction des participants à l'ensemble ou à une section de la formation et l'évaluation de l'apprentissage mesure les changements survenus dans les compétences, les connaissances, les positionnements et la pratique des participants en comparant les standards d'avant la formation avec les résultats obtenus après la formation.

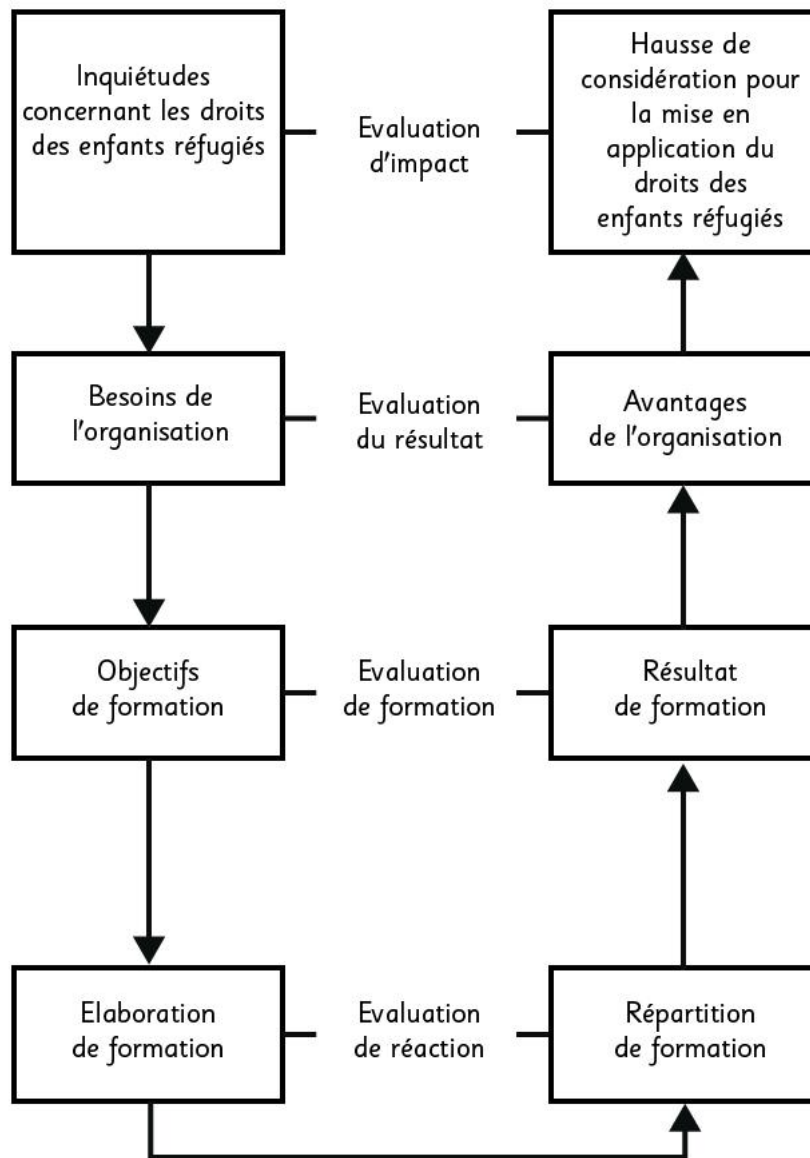
#### Introduction

Comme nous l'avons dit dans la section **1.1**, la formation ne constitue que l'une des nombreuses activités qui permettent de renforcer la capacité des individus et des organisations. Pour réussir, les programmes de formation doivent être intégrés dans une stratégie cohérente de renforcement de capacités à plusieurs niveaux.

Lorsqu'il s'agit d'évaluer la réussite d'un programme de formation, il est par conséquent, raisonnable de penser que ce processus devrait également être intégré dans un cadre plus large de renforcement de capacité. Les formateurs et les animateurs ont besoin de connaître précisément l'étendue et les limites du réalisable au sein d'un atelier de formation. Ils doivent, donc, savoir ce qu'ils devraient et ne devraient pas évaluer dans un atelier.

L'organigramme suivant illustre différents niveaux d'évaluation qui sont nécessaires à chaque étape majeure de la promotion et de la réalisation d'un changement durable dans la capacité à protéger et à soigner des enfants en situations d'urgence et/ou de déplacement. Il montre clairement où se situe la formation dans ce processus.





**Evaluation de feedback**

Cette évaluation mesure la réaction des participants à l'ensemble de la formation ou à une section de celle-ci.

L'animateur a absolument besoin de recevoir de bons commentaires afin d'améliorer sa propre efficacité et la qualité du programme. Vous devez continuellement, tout au long de l'atelier, chercher à obtenir le retour des participants pour vous assurer de connaître l'efficacité du programme et de pouvoir adapter ce dernier aux diverses préférences manifestées par chaque groupe de participants. Il est tout aussi important de structurer les commentaires que les participants émettent afin de donner à ces derniers le sentiment de propriété sur le processus de formation et de leur permettre de se décharger de leurs frustrations.

S'impose donc ici, l'utilisation d'un formulaire d'évaluation à la fin de l'atelier, souvent appelé *happy sheets*, par laquelle on tente d'établir les sentiments des participants après la formation.

La principale difficulté que présente l'évaluation de réaction, c'est de concevoir un moyen d'accès à l'information utile sans frustrer les participants à cause de sa longueur.

### **Evaluation de l'apprentissage**

Cette évaluation permet de mesurer les changements opérés dans les compétences, les connaissances, les positionnements et la pratique des participants en comparant la situation d'avant la formation avec les résultats post-formation. La post-formation ne signifie pas toujours qu'il faut attendre la fin de l'atelier ou du programme, mais l'évaluation peut intervenir aussi après le bouclage de parties spécifiques de la session formative.

L'évaluation de l'apprentissage commence durant la formation. Vous devez intégrer dans le programme des moyens de vérifier la capacité ou l'incapacité des participants à accomplir les tâches fixées dans les objectifs de formation.

Ces moyens sont variés, à savoir :

- les tests pratiques
- les tests par écrit
- les exercices d'étude de cas
- les exercices de résolution de problème
- toute autre méthode qui montre que les participants peuvent accomplir les tâches contenues dans les objectifs.

Il est important que les participants connaissent les résultats de ce contrôle, car ils doivent pouvoir se situer par rapport aux objectifs de formation.

### **Evaluation de la performance**

Elle permet de mesurer le changement opéré dans la performance professionnelle du participant sur une période de temps déterminée, en l'occurrence ici durant la formation, en comparant la performance du participant avant et après que ce dernier a suivi à l'évènement formatif.

Cette partie du processus d'évaluation sert à vérifier que les besoins de formation identifiés (qui formaient la base de la formation) ont été couverts. Les participants sont peut-être capables de satisfaire les objectifs de formation fixés pour un cours ou un atelier, mais le véritable test consiste à savoir s'ils peuvent appliquer ces enseignements *in situ*, c'est-à-dire dans leur travail.

Il n'est possible de procéder à des évaluations de performance qu'au bout de plusieurs semaines après la fin de la formation, voire plus longtemps. Il faut ensuite la renouveler plusieurs mois plus tard pour vérifier l'apparition de changements entre-temps, en recourant à des méthodes similaires à celles utilisées pour l'analyse des besoins de formation.

### **Evaluation de l'impact**

Il s'agit d'une évaluation à long terme qui est habituellement en-dehors des attributions de l'animateur. Elle sera, en principe, prise en charge par des responsables ou des services de formation lorsque l'organisation aura besoin de connaître le degré d'efficacité de l'approche globale de la formation qu'elle a appliquée.

Une évaluation d'impact implique une comparaison de la productivité, de l'efficacité ou de la performance de la totalité ou d'une partie de l'organisation, ou encore d'aspects particuliers du travail de cette dernière. Ces éléments sont ensuite comparés avant et après la fin d'un **programme** (pas seulement d'un atelier ou d'un cours) de formation et de développement. L'effet ou impact est alors évalué pour vérifier l'existence ou non d'une différence après la formation.

### **Techniques d'évaluation**

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette boîte à outils est destinée à apporter aux formateurs et aux animateurs des compétences et des outils pour leur permettre de faire fonctionner efficacement des ateliers. Si l'on regarde bien les informations données ci-avant, il apparaît clairement que les formateurs et les animateurs assumeront des responsabilités dans la conduite d'évaluations de réaction et d'apprentissage. Vous trouverez dans la liste suivante des suggestions et des techniques qui peuvent vous aider en tant qu'animateur. Vous pouvez les adapter ou les développer pour les utiliser avec d'autres sortes d'évaluation.

### **Activités d'auto-évaluation**

Ces activités comprennent toutes les techniques par lesquelles les membres d'un groupe sont invités à réfléchir à leur niveau de compétence, de connaissance ou de prise de conscience et à l'évaluer. Vous pouvez procéder à des activités d'auto-évaluation pour introduire un nouveau thème, attirer l'attention du groupe sur le thème en cours ; elles permettent également de renseigner l'animateur sur les niveaux actuels d'aptitude ou sur les positionnements. Vous pouvez également les intégrer dans le cadre plus large d'une évaluation ultérieure des enseignements tirés de la formation. Parmi les techniques couramment utilisées dans une activité d'auto-évaluation figurent les questionnaires, les échelles d'évaluation et les exercices à trous.

Il est possible d'introduire des variations dans cette approche, à travers, par exemple, l'évaluation par des pairs ou la surveillance et l'évaluation par des superviseurs. Chaque type d'activité devrait présenter une structure clairement visible pour les personnes concernées et permettant de générer un feedback rapide et de procéder à un suivi orienté.

### **Listes de vérification**

Cette technique est similaire aux activités d'auto-évaluation et est utilisée par des groupes pour se souvenir des points-clés d'un sujet ou pour s'évaluer lui-même par rapport à des critères clés. La plupart des listes de vérification sont préparées à l'avance par l'animateur. La liste de vérification ressemble un peu à une liste des courses avec des rubriques et des points présentés dans un certain ordre, mais sans spécification. A l'instar de l'exercice d'auto-évaluation, les participants doivent *cocher* les éléments de la liste qu'ils ont collectés ou terminés ou répondre simplement



*oui/non* lorsqu'ils évaluent leurs propres aptitudes par rapport à un ensemble de critères.

### **Tours de table**

Les tours de table permettent de recueillir de façon rapide et simple les réactions et commentaires immédiats de tous les membres du groupe sur un sujet. Lorsque l'animateur souhaite entendre les opinions de tous les membres du groupe, il procède à un tour de table. Il pose une question simple à laquelle chacun a le loisir de répondre sans entraîner de commentaire de la part de l'animateur.

### **Fiches d'évaluation**

La fiche pré-établie d'évaluation permet de structurer la façon dont l'information est recueillie parmi les participants, sous forme écrite, après un évènement formatif. Les résultats peuvent être regroupés et résumés dans un rapport d'évaluation. Les fiches d'évaluation peuvent revêtir plusieurs formes : courtes ou longues, quantitatives ou qualitatives, personnelles ou anonymes, axées vers le processus ou vers le résultat.

Il existe trois grands styles de questionnaires de réaction :

- Les cases à cocher, qui indiquent le sentiment du participant concernant des aspects variés de la formation. Ils présentent l'avantage d'être rapides et simples, mais en même temps, cette simplicité a pour inconvénient de ne pas toujours spécifier ce qui se cache derrière un résultat particulier.
- Une série de questions ouvertes qui encouragent les participants à réagir par écrit aux divers aspects de la formation. Ce type de questionnaire présente l'avantage de donner plus de détails, mais il est long à remplir.
- Une combinaison des deux formes précédentes qui maximise les avantages de chacune, mais cumule parfois leurs inconvénients.

Ce type de questionnaire est conseillé pour les questions concernant :

- l'administration de la formation
- l'environnement physique
- ce que les personnes ont considéré utiles et sans utilité
- les méthodes de formation, sa structure et son processus
- le style employé par l'animateur.

Ces fiches doivent être distribuées à la fin de la formation et remplies par les participants avant leur départ. C'est pourquoi il est important que l'animateur prévoit suffisamment de temps à la fin de la formation. Vous trouverez à la fin de ce thème une fiche d'évaluation simple.

### **Sessions orales de retour**

Une session finale de commentaires oraux avec les participants peut également vous être utile. La plupart des animateurs préparent ce type de session, qui finit souvent par échouer à cause d'une mauvaise structuration. L'animateur doit accompagner le processus en donnant une structure aux participants. Celle-ci peut se présenter sous la forme d'une série de questions passant en revue l'atelier. Les participants peuvent, sinon, travailler à partir de leurs attentes, celles définies au cours d'une session

préliminaire. L'animateur devrait, dans ce cas, s'asseoir et écouter les participants. L'échange ne consiste pas à répondre à ce qui est dit, mais à écouter et à comprendre les opinions de chacun sur l'évènement formatif, l'animateur, la structure et le style de la formation.

Vous pouvez apporter une variation en organisant un échange peu de temps après la fin de l'évènement. Cela a l'avantage d'accorder du temps aux participants pour pousser plus loin leurs réflexions sur le processus.

#### **Liste de contrôle de l'animateur**

Une autre évaluation technique d'évaluation de formation pouvant servir à l'animateur consiste pour ce dernier à rédiger une liste personnelle de contrôle avant le lancement de la formation. Il pourra ensuite l'utiliser pour passer en revue l'évènement formatif avec un collègue, également animateur. Cela peut permettre à l'animateur d'avoir plusieurs aperçus précieux et d'aider à les développer.

Souvenez-vous que, à l'instar de la plupart des parties constituant le processus de formation, l'évaluation nécessite une bonne préparation et l'allocation d'un temps suffisant pour chaque étape.

---

## Fiche d'évaluation d'un atelier ARC

---

**Intitulé de l'atelier**

---

**Date**

**Animateur**

---

**Lieu**

---

**1 Les objectifs ont-ils été atteints ?**

*Veillez donner une appréciation de l'atelier sur une échelle de 1 à 5*

**1 faible 2 satisfaisant 3 bon 4 très bon 5 excellent**

\_\_\_ Contribution à l'accroissement de l'efficacité de votre travail dans ce domaine

\_\_\_ Organisation de l'atelier

\_\_\_ Approche de l'animateur

*Veillez rédiger vos commentaires sur le rythme, l'équilibre, la diversité, l'utilisation des supports d'enseignements et sur les positionnements*

---

**2 Le contenu avait-il un niveau satisfaisant ?**      Oui      Non

*Vos commentaires*

---

**3 Qu'avez-vous pensé des méthodes utilisées ?**

*Vos commentaires*

---

**4 Avez-vous été inspiré(e) par quelque chose ?**

---

**5 Avez-vous été frustré(e) par quelque chose ?**

---

**6 Aurait-on pu changer quelque chose ?**

---

**7 Avez-vous des suggestions pour la prochaine fois ?**

---

**Nom facultatif**

**Intitulé du poste**

---



## Un échantillon représentatif de programme d'atelier de formation de formateurs

### Introduction

Les ateliers ARC de formation de formateurs (ToT) sont organisés et conduits dans plusieurs pays. Vous trouverez ci-après un exemple d'atelier résidentiel sur quatre jours et demi qui a été animé dans un certain nombre de situations.

Cet atelier a pour caractéristique de fournir aux participants simultanément l'occasion de se familiariser avec le recueil de références ARC et de développer leurs compétences de formateurs. Les formateurs de cet atelier doivent, par conséquent, bien connaître l'ensemble des modules ainsi que la boîte à outils (kit) de l'animateur de l'ARC.

Le rapport succinct qui suit le programme est distribué aux participants à la fin du premier jour. Ces derniers sont invités à travailler en petits groupes pour préparer et présenter un exercice devant les autres participants dans le cours de l'atelier. Les modèles de session intitulés *Conception d'un atelier de formation* fournissent des intrants et des exercices qui orientent les participants à travers les processus nécessaires à la planification d'événements formatifs. Vous trouverez dans ce kit de l'animateur toutes les informations nécessaires réparties dans les différentes sections.

### Objectifs d'apprentissage pour une ToT ARC globale

A la fin de cette ToT, les participants auront :

- utilisé plusieurs modules ARC aux fins de formation et/ou de prise de conscience
- décrit le processus ARC et ses applications dans le contexte de l'urgence
- développé des compétences dans la conception et le développement de la formation en utilisant le recueil de références ARC
- approfondi leur connaissance des modules sélectionnés et de leurs applications
- identifié les occasions appropriées pour organiser une formation avec les ressources de l'ARC dans des situations d'urgence et de déplacement
- contribué à instaurer une atmosphère de soutien mutuel pour développer collectivement des compétences de formateurs
- identifié leurs propres forces et les domaines dans lesquels ils peuvent encore s'améliorer concernant la formation et l'animation d'une session formative
- identifié les indicateurs du processus de surveillance et d'évaluation de l'impact de la formation avec le matériel ARC
- planifié de futurs événements formatifs.



## Echantillon représentatif d'un programme ToT d'ARC

### Formation résidentielle sur quatre jours et demi

| 1 <sup>er</sup> jour   | 2 <sup>ème</sup> jour  |
|--|--|
| <b>8:30</b><br>Accueil, objectifs de cours, programme de cours et formalités.  | <b>8:30</b><br>Exercice de démarrage, de préférence avec une récapitulation de la veille.  |
| <b>9:15</b><br>Présentations mutuelles.  | <b>8:45</b><br><i>Conception d'évènements formatifs 1</i><br>Le cycle d'apprentissage. Comment les adultes apprennent et comment nous pouvons les y aider. |
| <b>10:00</b><br>Pause  | <b>10:00</b><br>Pause  |
| <b>10:30</b><br>Les droits de l'enfant, une introduction.  | <b>10:30</b><br><i>Conception d'évènements formatifs 2</i><br>Comment fixer des objectifs.   |
| <b>11:00</b><br>Introduction aux cadres juridiques et à la CDE.  | <b>11:30</b><br>Planification d'une session pour l'exercice <i>Plan de formation</i> .   |
| <b>12:30</b><br>Pause-déjeuner   | <b>12:30</b><br>Pause-déjeuner   |
| <b>14:00</b><br>Mise à jour sur l'ARC  | <b>14:00</b><br><i>Conception d'évènements formatifs 3</i><br>Le cadre de formation et les supports.   |
| <b>14:30</b><br>Recueil de références ARC; une introduction et une occasion de nous familiariser avec le CD-ROM ARC. | <b>15:00</b><br><i>Conception d'évènements formatifs 4</i><br>Le spectre de l'apprentissage.<br>Sélectionner des méthodes de formations appropriées.       |
| <b>15:30</b><br>Pause  | <b>15:30</b><br>Pause  |
| <b>16:00</b><br><i>Questionnaire ARC</i> . Un exercice amusant permettant de connaître le recueil de références.     | <b>16:00</b><br><i>Conception d'évènements formatifs 4 (à suivre)</i>  |



**17:00**

Réunions d'information : *Planification d'une session de formation et Présentation de formation.*

**17:00**

Temps de préparation

---

**3<sup>ème</sup> jour**

**4<sup>ème</sup> jour**

---

**8:30**

Exercice de démarrage, avec récapitulation

---

**8:30**

Exercice de démarrage, avec récapitulation

---

**8:45**

Comment émettre du feedback.

---

**9:00**

*Présentations 1 et 2 du plan de formation.*

---

**8:45**

*Conception d'évènements formatifs 7*  
Evaluer la formation

---

**10:00**

Pause

---

**10:00**

Pause

---

**10:30**

*Présentations 3 et 4 du plan de formation*

---

**10:30**

*Présentation 1 de formation*

---

**11:30**

*Présentations 5 et 6 du plan de formation*

---

**12:30**

Pause-déjeuner

---

**12:30**

Pause-déjeuner

---

**14:00**

Passage en revue des enseignements tirés des présentations du plan de formation

---

**14:00**

*Présentation 2 de la formation*

---

**14:30**

Introduction au deuxième volet des exercices et temps de préparation

---

**15:30**

Pause

---

**15:30**

Pause

---

**16:00**

*Conception d'évènements formatifs 5*  
Compétences majeures de l'animateur

---

**16:00**

*Présentation 3 de la formation*

---

**17:00**

---

**18:00**



**Kit animateur**

**Un échantillon représentatif de programme d'atelier de formation de formateurs**

---

*Conception d'évènements formatifs 6*  
Gérer les angoisses

Pause-repas

**18:00**  
Clôture

**19:30**  
*Présentation 4 de la formation*

---



---

**5<sup>ème</sup> jour**

**Temps libre**

---

**8:30**

Exercice de démarrage,  
avec récapitulation

---

**8:45**

Analyse des propres forces en tant que  
formateurs.  
Plans d'apprentissage futurs.

---

**10:00**

Pause

---

**10:30**

Identification de stratégies régionales  
/nationales pour utiliser le recueil de  
références ARC dans l'avenir.

---

**12:00**

Evaluation de la formation et exercice de  
clôture.

---

**12:30**

Déjeuner

---

**14:00**

Départ des participants

---

*Vous pouvez, en option, procéder à une brève évaluation très simple à la fin de  
chaque journée (demandez : utile/pas utile ; observez les visages réjouis/inexpressifs,  
etc.)*





## Notes d'information

### Exercice « Planification d'une session de formation »

#### But de l'exercice

Cet exercice vise à

- permettre à de petits groupes d'utiliser le matériel ARC en vue de planifier une session de formation destinée à un des trois publics cibles spécifiés ci-dessous
- familiariser les participants à l'un des modules ARC.

#### Méthode

Les participants seront répartis en petits groupes. L'animateur allouera à chaque groupe l'un des modules ARC ainsi que l'un des trois **groupes-cibles** suivants pour la formation ARC : directeurs de programme, personnel de programme et personnel de terrain.

Chaque groupe doit planifier une session de formation en utilisant le matériel issu du module ARC qui lui a été attribué. Il présentera ensuite son plan aux autres groupes.

Les présentations devraient décrire l'approche utilisée par le groupe pour traiter les concepts suivants :

- considération du type d'apprentissage, compte tenu de la nature du public cible
- conception et structure de la session
- sélection et développement de méthodes et de matériel appropriés de formation
- sélection et développement de supports audio-visuels appropriés.

*Veillez noter que les groupes **ne** devront **pas** animer la session de formation. Cet exercice est axé sur le **processus** de planification et de conception d'une session de formation et non sur son animation.*

#### Délai

Les présentations se feront le mercredi. La préparation aura lieu le mardi matin (11:30-12:30) et le mardi soir.

#### Format de présentation

Les présentations seront limitées à une durée de 20 minutes et comprendront quatre parties :

#### Considérations sur l'apprentissage

Décrivez les éléments que vous avez pris en considération pour assister votre public-cible sélectionné (directeurs de programme, par exemple) pour maximiser leur apprentissage sur le sujet. Dressez une liste de ce qui est susceptible d'entraver ou d'empêcher un apprentissage efficace chez le public-cible et des moyens que vous avez utilisés pour appliquer vos connaissances à la conception de la session de formation.

#### Conception de session *objectifs des apprenants et structure de session*

Réexaminez le sujet et les points d'apprentissage de la session, puis écrivez les objectifs destinés spécifiquement au public-cible. Planifiez une session de formation qui couvrira les objectifs des apprenants que vous avez déterminés.



**Méthodologie et matériel de formation**

Décrivez et expliquez votre choix de méthodes et de matériel de formation en tenant compte de votre public-cible.

**Supports audio-visuels**

Expliquez votre choix en supports audio-visuels par rapport à votre public-cible.

## Ressources 1

### Exercices d'introduction et dynamisants

Cette section propose aux animateurs une variété de suggestions concernant les exercices pouvant être utilisés en début et en fin de n'importe quelle session de formation. Elle donne également des idées pour dynamiser un groupe au milieu d'une session formative ou lorsque les niveaux d'énergie et de concentration sont les plus bas (après la pause-déjeuner, par exemple). Vous trouverez ici une petite sélection d'idées. Vous pouvez, également, en tant qu'animateurs avoir d'autres idées que vous avez déjà mises en pratique. Et puis, lorsque vous gérez des sessions formatives pour d'autres groupes de formateurs (formation de formateurs), il est également judicieux de demander aux participants de vous faire part des méthodes qui leurs sont familières. Par ailleurs, le simple fait de conférer à un petit groupe de participants la responsabilité de présenter des activités dynamisantes constitue un dynamisant en lui-même.

### Exercices préliminaires

#### But

Ils servent à permettre à des nouveaux venus dans un cours de formation de faire mutuellement connaissance et à les aider à instaurer un climat amical et informel. Les exercices utilisés sont les suivants :

- *Qui sommes-nous ?*
- *Noms et prénoms*
- *Autographes*
- *Livret de dialogue*
- *Images*
- *Tremplin*
- *Lignes du temps*

#### Qui sommes-nous ?

- Les participants travaillent par deux et se demandent mutuellement des informations élémentaires, comme les noms et prénoms, l'organisation où ils travaillent, la fonction de leur organisation, leur rôle dans l'organisation. Accordez cinq minutes à chaque couple pour se découvrir. Demandez ensuite à chaque participant de présenter son binôme devant les autres participants.
- Distribuez à chaque personne un badge vierge et demandez à chacun d'y écrire son prénom ou son surnom, avec cinq mots ou phrases courtes pouvant être utilisés pour commencer à se présenter. Les mots ne devraient pas raconter une histoire en eux-mêmes, mais servir de stimuli de conversation dans le couple. Ils pourraient notamment évoquer une ville d'origine, un plat préféré durant l'enfance ou une expérience unique, un intérêt spécial, etc. Exemple de badge :

Mary (Mags)

Paris  
Spéléologie  
Morue charbonnière  
Jazz

Lorsque les badges sont remplis et que les conversations sont lancées, déplacez-vous d'un groupe à l'autre pour écouter les conversations ainsi stimulées. Attendez quelques minutes, puis demandez aux participants de changer de groupe afin d'encourager chacun à rencontrer le plus de personnes possible.

- Chaque personne reçoit un badge qu'elle doit remplir de la manière suivante :
  - Je m'appelle :
  - J'ai une question concernant :
  - Je peux répondre à une question concernant :

Accordez aux participants une durée maximale de 15 minutes pour leur permettre de se rencontrer et de discuter à partir des inscriptions sur leur badge.

### Prénoms

Demandez aux participants de réfléchir à ce que représente leur prénom à leurs yeux, s'ils l'aiment ou encore de penser à sa signification étymologique. Demandez à chacun de venir écrire son nom sur le tableau chevalet accompagné d'une déclaration. Vous pouvez poser des questions, ainsi que le groupe, pour demander des éclaircissements ou apporter vos commentaires concernant la déclaration.

### Autographes

Prenez une petite fiche technique et servez-vous de l'exemple ci-dessous pour dresser une liste de déclarations (pas plus de 10), en laissant de l'espace au bas pour apposer une signature.

#### Fiche d'autographes

Essayez de trouver à qui correspondent les déclarations suivantes (une personne par déclaration). Demandez à chacun d'apposer son prénom au-dessous de la déclaration correspondante, dans l'espace prévu au-dessous.

**Quelqu'un qui occupe son poste actuel depuis plus de quatre ans**

|                                      |
|--------------------------------------|
| Quelqu'un qui a plus de trois soeurs |
| etc.                                 |

### Livret de dialogue

Ce livret comprend des instructions de préparation, mais vous pouvez la réutiliser à chaque fois, compte tenu que vous demandez aux participants de ne pas écrire dessus. La feuille de garde devrait contenir les instructions suivantes :

#### Instructions du livret de dialogue

Vous devriez vous asseoir confortablement avec votre partenaire et ranger tout ce qui peut vous distraire.

Vous **ne** devriez **pas** omettre de lire des pages dans cette pochette.

Chaque page contient une déclaration ouverte dont vous devriez discuter avec votre partenaire.

Toutes les informations dont vous discutez restent confidentielles entre vous et votre partenaire.

Chaque personne devrait répondre à la déclaration avant de tourner la page.

**Veillez, s'il vous plaît, ne pas écrire sur ce livret de dialogue.**

Une (pas plus) des déclarations suivantes devrait être inscrite au bas de chaque page de ce livret. Laissez aux couples de participants le temps de progresser dans leur travail jusqu'à la dernière déclaration.

- Je m'appelle :
- L'un de mes lieux préférés est :
- Un souvenir agréable de mon enfance :
- Mon poste actuel est :
- Ce que j'aime le mieux dans mon travail, c'est :
- Je participe à cet atelier parce que :
- Le meilleur cours de formation que j'ai suivi c'est (...), parce que :
- Ce que je trouve le plus difficile lorsque je forme d'autres personnes, c'est :
- La personne qui m'a le plus appris dans ma vie, c'est :
- Ce que j'entends par *formation participative*, c'est :
- J'espère que grâce à notre travail de collaboration, j'apprendrai à :

- Ce que j'ai aimé / moins aimé dans cet exercice de dialogue c'est :



### Dessins

Lorsqu'il s'agit d'un groupe dont les personnes ne se connaissent pas, demandez-leur de dessiner leur nom. Le groupe doit alors essayer de deviner le nom.

Lorsqu'il s'agit d'un groupe dont les personnes se connaissent, chacune trace 6 dessins qui représentent des choses importantes pour elle ou les concernant. Le groupe doit ensuite deviner à qui correspond l'ensemble de dessins.

### Tremplin

Demandez aux participants de travailler par deux, pour se poser mutuellement des questions. Il faudrait leur demander de réfléchir à cinq événements majeurs ou *tremplin* de leur vie qui les ont menés à leur situation actuelle (et à cet atelier), puis de les noter. Ces tremplins peuvent consister en :

- des expériences infantiles
- l'influence des parents, de personnes de la famille ou d'amis
- des expériences de formation officielles
- des conférences, une lecture, des événements déclencheurs
- des changements au cours de la carrière, de travail
- tout autre événement majeur.

Après s'être interrogés mutuellement, les participants peuvent présenter un compte rendu devant le reste des participants.

### Lignes de vie

Tracez une ligne horizontale au milieu d'un morceau de papier de tableau chevalet (format paysage), en divisant le papier en deux parties. Dans la partie supérieure, écrivez le terme *travail* et dans la partie inférieure le terme *vie*.

#### Travail individuel (15 minutes)

Demandez aux participants d'imaginer le côté gauche de cette ligne, c'est-à-dire leur naissance, le côté droit représentant le présent. Il faudrait qu'ils écrivent les événements les plus importants de leur vie. Si ces derniers sont liés au travail, ils les écriront dans la partie supérieure ; dans le cas contraire, ils les écriront dans la partie inférieure. Les participants devraient alors être prêts à discuter de leur ligne de vie avec d'autres participants.

Sur leur ligne de vie, les participants doivent avoir mentionné la date de leur première intervention en situation d'urgence et celle de leur début dans leur travail actuel.

#### Travail de groupe (30 minutes)

Les participants se réunissent ensuite en formant de petits groupes de trois ou quatre personnes, puis parlent à tour de rôle de leur ligne de vie. Vous devriez les encourager à se poser d'autres questions.



## Dynamisants

### But

Ils sont à utiliser à chaque fois que l'animateur pense que le groupe a besoin de changer d'orientation, de se recentrer ou de refaire connaissance après une pause intersession.

### Tic tac

Les participants s'assoient en cercle. L'animateur prend deux marqueurs et en tend un à la personne qui se trouve sur sa droite en disant : « *c'est un toc* ». La personne qui le prend demande : « *Un quoi ?* » L'animateur répond : « *un toc* ». La personne renouvelle alors le processus avec la personne sur sa droite. Ensuite, l'animateur se tourne sur sa gauche et tend le second marqueur à la personne qui s'y trouve en disant : « *c'est un tic* », etc. L'exercice continue jusqu'à ce qu'un tic rencontre un toc, regardez alors ce qui se passe !

### J'aime les gens qui aiment...

Une personne se tient debout au milieu d'un cercle de chaises. Cette personne dit : « J'aime les gens qui aiment... » Exemple : « *J'aime les gens qui aiment le chocolat.* » Toutes les personnes qui aiment le chocolat doivent alors traverser le cercle pour aller s'asseoir sur une autre chaise. C'est à la personne qui reste debout de prononcer la phrase en variant la seconde partie.

### Quelque chose de nouveau

Ce jeu s'adresse aux groupes dont les personnes se connaissent. Demandez aux participants de rencontrer le plus grand nombre de personnes possible dans le groupe en trouvant quelque chose de nouveau à dire sur chaque personne. Laissez-leur peu de temps (5 minutes) et surveillez que les personnes soient en mouvement constant.

### Salade de fruit

Cet exercice est un excellent dynamisant. Placez tous les participants en cercle et demandez-leur de s'asseoir sur leur chaise ou sur un coussin. Veillez à ce que le nombre de coussins ou de chaises corresponde exactement au nombre de participants. Lancez vous-même l'exercice (en vous tenant debout au milieu du cercle, sans chaise ni coussin) et attribuez à chaque personne un nom de fruit. Vous devez nommer quatre fruits, par exemple, mangue, pomme, ananas, orange.

Expliquez que lorsque vous appelez le nom d'un fruit (mangue, par exemple), toutes les mangues doivent se lever et changer de place. Elles n'ont pas le droit de retourner sur les mêmes chaises ou coussins. Cependant, la personne qui appelle et qui se trouve au milieu devrait également essayer de trouver une chaise vacante. Une personne devra rester debout à la fin, car il manque une chaise. Cette personne doit se placer au milieu du cercle et appeler le nom d'un fruit. De nouveau, toutes les personnes portant ce nom de fruit doivent changer de place et ainsi de suite.

La personne qui appelle peut, à tout moment, crier : « *salade de fruit* ». Tout le monde doit alors changer de place !

Poursuivez le jeu pendant un moment encore ou jusqu'à ce que tout le monde soit épuisé.



### **Eléphants et girafes**

Tout le monde se tient debout et est placé en cercle. Une personne appelle le nom d'un participant en ajoutant *éléphant* ou *girafe*. Les personnes qui entendent leur nom suivi de *éléphant*, simulent une trompe avec leur bras. Les personnes placées de chaque côté forment les oreilles en utilisant leur bras *externe*. Les personnes qui entendent leur nom suivi de *girafe* lèvent les deux bras en l'air en joignant leurs mains pour former la tête de la girafe. Les deux personnes latérales tendent leur jambe *externe* vers l'avant pour former les pattes de la girafe. Celui qui n'est pas assez rapide ou qui se trompe doit prendre la place du milieu et nommer une personne avec le nom d'un animal.

### **Autres sites Internet**

Vous trouverez sur les sites Internet suivants d'autres dynamisants (vérifiez leur pertinence culturelle) :

- [www.nwlink.com/~donclark/leader/icebreak.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/icebreak.html)
- [www.cornell.edu/Admin/TNET/Icebreakers/Icebreakers.html](http://www.cornell.edu/Admin/TNET/Icebreakers/Icebreakers.html)
- [www.ort.org/anjy/gamebook/](http://www.ort.org/anjy/gamebook/)

## Ressources 2

### Méthodes rapides d'examen

#### Introduction

Cette section fournit des idées pour examiner les progrès de l'atelier à différentes étapes. L'animateur doit « prendre le pouls » d'un atelier ou d'un cours de formation, car cela ne suffit pas d'attendre la fin d'une session pour demander aux participants de donner leur appréciation. Il faut mettre en place des stratégies pour vérifier continuellement auprès des participants que les objectifs de l'atelier *collent* avec le contenu et la structure de l'atelier. Si les participants expriment une insatisfaction quant à la manière dont l'atelier ou l'évènement formatif progresse, il faut alors passer en revue la structure et le contenu. Il existe un certain nombre de méthodes rapides de révision qui permettront à l'animateur d'obtenir le feedback dont il a besoin. Voyez plutôt les propositions ci-après.

#### Le mur parlant

Le mur parlant est un exercice de groupe dans lequel tous les participants ont la possibilité de répondre à des questions ouvertes ou à des déclarations, émises par l'animateur, pour évaluer une session, faire un compte rendu des différents positionnements adoptés face à un thème déterminé ou pour commenter un aspect de la session formative. Cet exercice est conduit de façon à ce que tous les commentaires écrits puissent être lus et complétés interactivement par les autres.

L'animateur aura préalablement préparé plusieurs feuilles de tableau chevalet sous forme d'affiches. Sur la partie supérieure de chaque affiche, il aura imprimé une déclaration ouverte (« *Je pense que dans cet atelier, il manque...* »). Les feuilles ainsi préparées sont affichées tout au long du mur de la salle où tout le monde peut les lire. Chaque participant reçoit un marqueur et est invité à marcher le long du mur et à ajouter des commentaires appropriés sur chaque feuille. Vous pouvez également remplacer les marqueurs par des autocollants Post-It et des stylos et les participants écrivent alors leurs commentaires, séparément, sur des Post-it puis apposent ces derniers sur les différentes affiches. Il faudrait encourager chacun à lire les commentaires écrits par les autres. Cette technique est intellectuellement stimulante et divertissante à utiliser pour pratiquement tous les groupes.

#### Tours de table de commentaires

Les tours de table sont une méthode rapide et simple d'obtenir une réaction spontanée de l'ensemble des participants par rapport à la situation du cours ou du groupe à un moment déterminé.

L'animateur doit choisir un moment favorable durant le programme, en principe une pause, un moment de transition entre des exercices ou avant d'aborder un nouveau thème. Il annonce alors aux participants qu'il aimerait entendre l'opinion de chacun sur le développement du cours (ou de la partie la plus récemment traitée). L'idée est de recevoir des réponses rapides et impressionnistes, plutôt que des réponses analytiques ou détaillées.

### Choisissez votre coin

Préparez quatre feuilles de tableau chevalet, une pour chaque coin de la salle, en écrivant dessus le titre d'une session de la veille (ou d'un domaine étudié). Demandez aux participants de se diriger vers le sujet qui les a le plus intéressés la veille. Le groupe qui se forme ainsi devant chaque feuille évalue collectivement les principaux points qu'ils ont appris concernant la session. Ces points sont notés sur les feuilles correspondantes. Il conviendrait d'instaurer une séquence pour que chaque groupe émette ses commentaires.

### Arrêt de bus

En utilisant le même format que « *Choisissez votre coin* », répartissez les participants en quatre groupes. Chacun d'eux doit s'arrêter deux minutes à chaque « *arrêt de bus* » pour évaluer collectivement les points d'apprentissage. Les groupes font ainsi le tour des arrêts de bus en écrivant, à tour de rôle, sur les listes tout ce qu'ils ont appris. L'animateur demande, ensuite, des commentaires sur chaque arrêt de bus.

### Clap, clap, <mot>

Tous les participants se tiennent debout en formant un cercle ; ils disposent d'une minute pour penser à un mot (un seulement) qui résume leur sentiment après la session formative. Commencez à frapper deux fois dans vos mains et demandez à une première personne de dire son mot, puis de frapper deux fois dans ses mains et demander à la personne suivante de prononcer son mot et de frapper dans ses mains et ainsi de suite tout autour du cercle. Prenez un bon rythme. Exemple :

*Clap, clap, <mot>, clap, clap, <mot>* ... en commençant par la droite et en faisant le tour du groupe.

Demandez de cesser de frapper dans les mains et demandez à tour de rôle, à chaque personne, d'expliquer brièvement le choix de son mot .

Arrêtez le jeu par une dernière ronde de « *clap, clap <mot>* » (chacun répétant le mot déjà choisi).

### Cartes de continuum

Ces cartes peuvent être utilisées pour vérifier les opinions des participants concernant l'atelier. L'animateur devrait rédiger des paires de cartes et les disposer sur le sol comme sur un continuum, en marquant un espace de quelques mètres entre elles.

Exemples de paires :

*Très intéressant ↔ très fastidieux ; très pertinent ↔ non-pertinent*

L'animateur distribue à chaque participant une carte vierge avec lesquelles les participants vont voter (anonymement à l'intention de l'animateur) en disposant leur carte en bonne place sur la ligne de continuum.

## Ressources 3

### *Méthodologies de formation participative*

#### **Introduction**

Cette section dresse une liste des diverses techniques de formation pouvant être utilisées pour créer un environnement d'apprentissage participatif. Cependant, il faut que les animateurs et les formateurs prennent conscience que la façon dont ils vont utiliser ces techniques est au moins aussi importante que les techniques elles-mêmes.

Lorsque l'animateur choisit sa méthode, il devrait prendre en considération toutes les étapes précédentes décrites dans la **1<sup>ère</sup> partie** concernant la conception d'une session formative, à savoir : le contenu, le temps imparti et les besoins des participants. En outre, l'expérience et le savoir-faire de l'animateur entreront en ligne de compte dans le choix de la technique de formation à utiliser dans une situation déterminée. Nous conseillons vivement aux animateurs qui ne connaissent pas une méthode particulière d'utiliser les descriptions ci-dessous en parallèle avec les exercices décrits dans le recueil de références.

Vous trouverez les descriptions des techniques suivantes :

#### **Petits groupes**

#### **Remue-méninges (évaluation collective)**

#### **Etudes de cas**

#### **Listes de vérification**

#### **Exercices de discussion**

- Groupes à questions
- Débats
- Exercice du bocal à poisson
- Sessions plénières
- Triades

#### **Conférences et présentations**

**Questions (et réponses)** élaboration de questions et de questionnaires

**Utilisation d'images visuelles et de diagrammes** diagramme, exercices de photo et de vidéo

**Production de chansons, d'affiches, de poèmes**

**Réflexion personnelle** journaux intimes et carnets de notes

#### **Jeux de rôle**

#### **Simulations**

**Utilisation de cartes** cartes de situation, classement, triage et priorisation

#### **Résolution de problème**

- analyse



- audits
- analyse SWOT (forces, faiblesses, occasions, menaces)
- Riches images
- Analyse d'arbre de défaillances

#### **Exercices de planification**

- Planification de l'action
- Analyse de chemin critique
- Analyse du champ de force
- Analyse de la partie prenante
- Réseaux sociaux

Les conseils cités ci-après à l'intention des animateurs s'appliquent à toutes les techniques de formations déjà décrites et extraites du *Manual of the Asian Institute of Technology NGDO Consortium Management Training Workshop*.

- Assurez-vous que vous connaissez exactement le contenu de l'exercice. Vous devriez l'essayer vous-même avant de l'utiliser avec le groupe.
- Vérifiez que tout le matériel soit prêt à être utilisé par les participants.
- Répartissez les participants en plusieurs groupes avant de présenter l'exercice.
- Présentez l'exercice de façon claire. Laissez aux participants le temps de demander des explications.
- Indiquez clairement le temps qui leur est imparti pour l'exercice.
- Assurez-vous que chaque groupe a désigné un chronométrateur et un rapporteur (si nécessaire).
- Expliquez-leur que les groupes peuvent utiliser la langue de leur choix pour la discussion avec l'accord de tous les membres. Cependant, pour les notes et le retour générés en session plénière, c'est la langue commune utilisée pour l'atelier qui sera employée.
- Attendez cinq minutes, puis faites le tour de tous les groupes pour vérifier que tout le monde sache ce qu'il a à faire.
- Tenez-vous à la disposition des groupes pour répondre aux questions éventuelles.
- Aidez les groupes qui semblent douter ou éprouver des difficultés dans l'exercice. Eclaircissez les points confus, mais ne faites pas l'exercice.
- Renseignez régulièrement les participants sur le temps qui leur reste.
- Si un groupe termine l'exercice avant terme, proposez une idée sur la manière d'employer leur temps restant.
- Lorsque tous les groupes semblent avoir terminé leur tâche dans les délais, contrôlez puis passez à l'étape ou à l'activité suivante.
- Si vous voyez que tous les groupes ont besoin de temps supplémentaire, vous devez décider si vous pouvez le leur accorder, compte tenu de l'horaire. Cela peut vous obliger à modifier vos plans pour le reste de la session.

### Petits groupes

Lorsqu'il se trouve face à un grand groupe, il est important pour l'animateur de commencer par répartir les participants en petits groupes. Le travail en petit groupe permet, en effet, aux participants de s'engager davantage dans le processus et peut encourager les plus réticents qui se sentent plus en sûreté dans le petit groupe où ils voient les critères de confidentialité respectés.

#### Méthode

Il n'existe pas de nombre standard pour définir un petit groupe. Quelle que soit la taille du groupe avec lequel vous travaillez, il est toujours possible de répartir les participants en plus petites cellules pour accomplir des tâches spécifiques. Le travail à deux ou trois est une forme spécifique du petit groupe, mais en général on parle de petit groupe à partir de quatre et jusqu'à, éventuellement, huit participants.

Cette scission du groupe sert deux principaux desseins.

- Si chaque groupe se voit attribuer une tâche différente, elle permet l'accomplissement d'un plus grand nombre de types de tâches distincts.
- Si tous les groupes ont une tâche commune, elle permet à un plus grand nombre de participants de contribuer à la discussion.

Le travail en petit groupe constitue, ainsi, une méthode qui encourage la participation et vise à atteindre un meilleur résultat. L'animateur perd, cependant, un certain contrôle sur l'ensemble du groupe.

L'animateur peut demander aux participants de former eux-mêmes les groupes ou bien décider de les former selon ses propres critères. La deuxième option peut être préférable si vous souhaitez que les groupes présentent des composantes particulières (ou si vous voulez créer des corporations, en quelque sorte). Les participants peuvent, cependant, se sentir plus à l'aise en auto-sélection car ils tendront à se regrouper avec des personnes qu'ils connaissent déjà ou avec lesquelles ils ont une certaine affinité. Parmi les méthodes simples de créer des mélanges arbitraires dans les petits groupes figure celle du *numérotage des participants*. Elle consiste, par exemple, à numéroter les participants placés en cercle de la manière suivante : 1, 2, 3, 4 1, 2, 3, 4 1, 2, 3, 4 et ainsi de suite. Après, tous les numéros 1 se mettent ensemble pour former un petit groupe et tous les numéros 2 forment un autre petit groupe, et ainsi de suite. Vous pouvez, sinon, imposer une condition de formation de groupe, comme « *il ne faut pas que le groupe contiennent plus de deux personnes travaillant dans la même organisation* ».

Les animateurs devraient éviter de se retrouver avec une pléthore de groupes qui accomplissent une tâche commune. Cela peut devenir monotone et répétitif, en particulier tous les groupes doivent ensuite générer du feedback en session plénière. Il est préférable d'attribuer à chaque groupe un thème et des tâches différents, afin de considérer tous les aspects du sujet principal.

#### Exemples d'utilisation efficace des petits groupes

- Lorsque les participants éprouvent un malaise à prendre la parole dans un groupe important et qu'ils ont besoin de stimulation pour exprimer leurs opinions.
- Lorsque l'on souhaite générer diverses opinions en un temps relativement limité.

- Afin d'examiner d'autres possibilités.
- Pour rassembler des groupes particuliers de participants afin d'explorer les problèmes de leur point de vue.



### Remue-méninges

Les remue-méninges constituent un moyen simple et efficace de générer des idées et des suggestions. Ils génèrent des idées en quantité, sans égard pour leur qualité. Ces idées sont ensuite triées et priorisées pour affiner les résultats bruts. Cette méthode est utile pour introduire des thèmes et susciter un intérêt avant d'entrer plus en détail dans le travail ; elle peut également servir à dynamiser un groupe et à stimuler la discussion.

#### *Méthode*

Vous avez choisi collectivement de discuter d'un problème ou d'une question ou vous l'avez défini. Le groupe avance des idées, des réponses ou propose des solutions au problème ou à la question. Ces idées, réponses et solutions sont notées sur le tableau chevalet. Les idées doivent fuser. Vous devez expliquer au groupe que :

- les idées et les réponses sont acceptées et notées sans commentaire
- à cette étape, la quantité prime sur la qualité
- durant cet exercice, toutes les réponses ont le même mérite
- une réponse peut servir d'amorce à une autre réponse.

Une fois que vous avez dressé une liste d'idées par le biais de remue-méninges ou du débat, vous pouvez constater des variations dans la qualité, l'adéquation, la précision ou la pertinence ; le volume d'idées est parfois supérieur à ce que le groupe est capable de traiter en un délai déterminé. Vous devez alors recourir à des méthodes de sélection. Veuillez consulter la section **Utilisation de cartes**, où sont décrites des méthodes de classification, de sélection et de priorisation.

#### **Exemples d'utilisation efficace de remue-méninges**

- Identification d'options à un plan d'action.
- Dynamisation d'un débat peu animé.
- Identification des risques dans une certaine situation.

### Etudes de cas

L'étude de cas est une méthode utile et aménageable de fournir des exemples de sujet à débattre ou à commenter pour les participants. Les études de cas sont utilisées dans presque tous les modules ARC. Nous rappelons aux animateurs qu'ils doivent relire soigneusement chaque étude de cas avant de décider de l'utiliser avec un groupe. Choisissez les études de cas en fonction de leur pertinence avec le sujet concerné. Le facilitateur peut devoir les réécrire pour les adapter aux besoins particuliers des participants. Veuillez consulter la section **1.4** où vous trouverez d'autres informations sur la rédaction des études de cas.

#### *Méthode*

Chaque étude de cas décrit un incident ou un événement en donnant des détails. La quantité de détails variera selon la nature et la complexité du thème sur lequel le groupe travaille.

L'étude de cas peut être utilisée pour diverses raisons liées à la formation. Elle peut :

- contribuer à la cohésion du groupe,
- souligner les dilemmes difficiles,
- tester l'apprentissage,
- développer des compétences analytiques et de résolution de problème,
- aider les gens à acquérir de la confiance.

#### **Exemples d'utilisation efficace d'études de cas**

- Lors de débats sur des valeurs personnelles, les participants proposent une étude de cas d'un événement et décrivent comment leurs valeurs ont influé sur le dénouement de la situation.
- Lorsque les techniques de gestion sont soulignées, des études de cas représentant des problèmes spécifiques de gestions sont présentées afin d'être discutées en groupe.
- En examinant les situations d'urgence, des études de cas d'événements précédents peuvent être présentées.
- Lors d'une résolution de problème, une étude de cas d'un problème similaire peut être présentée, avec ou sans solution, pour introduire le thème.

### Listes de vérification

Un groupe de participants utilise des listes de vérification pour se souvenir des points-clés d'un sujet ou pour s'auto-évaluer en fonction d'un ensemble de critères. Elles servent de point de référence utile et résument les facteurs importants considérés par le groupe. La plupart des listes de vérification sont préparées à l'avance par le formateur ou l'animateur.

#### *Méthode*

Une liste de vérification reprend les titres dans un certain ordre sans donner de détails. Chaque élément de la liste devrait parler de lui-même et avoir une fonction de détonateur ou de rappel à l'égard du lecteur. Elle peut servir soit comme une simple fiche d'auto-évaluation sur laquelle l'utilisateur de la liste peut cocher les éléments collectés ou réalisés, soit pour mesurer les capacités des participants par rapport à un ensemble de critères établis.

Pour être efficaces, les listes de vérification ne devraient pas être trop longues, car elles deviendraient alors de simples exercices de mémoire.

#### **Exemples d'utilisation efficace de la liste de vérification**

- Après avoir présenté de futures stratégies, l'animateur fournit une liste de vérification des tâches qui devraient être accomplies et les participants cochent celles qu'ils sont en mesure de mener à bien.
- Avant de lancer un exercice de jeu de rôle avec un groupe, un animateur peut consulter une liste de vérification des points d'information afin de s'assurer que le groupe s'est correctement préparé.
- Elle peut être utilisée par l'animateur pour renforcer des points établis dans une présentation et distribuée aux participants afin qu'ils puissent évaluer quels sont les points de la présentation qui figurent déjà parmi leur charge de travail.

### Exercices de discussion

Les exercices de discussion revêtent plusieurs formes. La discussion, en couple, en petits groupes ou en session plénière permet d'associer les participants au processus d'apprentissage. En contribuant à la discussion, les participants établissent un lien entre le matériel et leur propre situation et appliquent le premier à cette dernière ou le remettent en question et marquent leur désaccord, parce qu'ils ne peuvent pas voir le lien avec leur propre pratique. Dans les deux cas, la discussion constitue un moyen important pour que les participants expérimentent, affinent et enfin intériorisent le matériel.

La discussion peut être **libre** ou **structurée**.

La discussion **libre** met en scène un groupe de personnes qui discutent sur un thème dont le cadre est très souple. La discussion n'est pas aiguillée vers une direction particulière et la discussion évolue au gré des participants. Ce type de discussion est souvent utilisé par des groupes de soutien mutuels ; il est également utile de le pratiquer à l'intérieur du cadre ARC, lorsque les participants sont invités à partager des expériences ou des réflexions sur certains sujets.

Dans les discussions **structurées**, l'animateur présente le thème et propose aux participants de parler sur des questions ou sur des sujets. Il essaiera d'éviter les digressions excessives pour que la discussion reste proche du sujet original. Les discussions structurées peuvent être d'une grande utilité dans la résolution de problème, la planification de l'action et dans les exercices d'étude de cas (cf. descriptions dans cette section).

Parmi les discussions structurées, il existe plusieurs techniques :

#### Débats

- Cette méthode permet de confronter des participants qui adoptent des positionnements radicalement différents sur un thème déterminé. Habituellement, l'animateur prononce une déclaration ou une question qui sert d'amorce au débat et il demande aux participants d'argumenter le cas ou de répondre à la question en adoptant des positionnements divers. En principe, il alloue le temps nécessaire pour que les différents groupes développent leur "cas", puis le débat est ouvert en session plénière. Au terme du débat, l'animateur demande souvent aux participants d'indiquer si leur opinion a évolué.

#### Groupes de trois

- Il s'agit d'une méthode de discussions à trois sens. Elle est particulièrement utile lorsque les groupes explorent des sujets ou des problèmes personnels. Les participants sont répartis en groupes de trois, dans lesquels un membre joue le rôle d'*orateur*, une autre personne interprète l'*auditeur* et la troisième personne est l'*observateur*. Après avoir établi et adopté communément le thème de la discussion à trois, l'orateur a pour rôle de présenter le sujet ou l'exemple vers lequel leur discussion va s'orienter. L'auditeur, lui, doit écouter l'orateur et lui apporter son appui, des conseils psychosociaux ou des conseils amicaux. Quant à l'observateur, il ne doit pas prendre part aux échanges, mais noter le déroulement de la discussion et présenter, à la fin, un résumé ou émettre du feedback à l'une ou l'autre partie. Au terme de l'exercice, il conviendrait que les participants donnent un compte rendu concis de leur performance

avant d'échanger leurs rôles ; le processus est renouvelé afin que chaque participant puisse interpréter tous les rôles.

### Exercice du bocal à poissons rouges

- Cette technique est utilisée lorsque les participants commencent par écouter les points de vue ou les arguments qu'un autre groupe leur soumet sur un thème déterminé, sans émettre de commentaires. Dans cet exercice, l'animateur demande à un petit groupe de participants de s'asseoir en cercle, le reste des participants formant un cercle extérieur autour de ce petit groupe. Ce dernier représente *les poissons rouges dans leur bocal*, tandis que le groupe extérieur constitue les *observateurs* du bocal à poissons rouges. L'animateur demande au petit groupe de discuter d'un thème ou d'un problème. Les observateurs ont pour rôle d'écouter cette discussion. Dans certains cas, il peut être demandé aux observateurs de rejoindre, à une étape ultérieure de l'exercice, le groupe du bocal à poissons rouges et de participer à la discussion. Une autre variante peut être d'élargir la discussion en session plénière où les observateurs discutent de leur réaction à ce qu'ils ont entendu. Les participants peuvent, alors, être invités à se réunir en session plénière. Il est possible d'utiliser également cette technique dans un jeu de rôle en demandant, par exemple, au petit groupe de participants de jouer le rôle d'un groupe d'enfants qui discutent de ce qu'ils pensent de la manière dont leurs parents les traitent ; le plus grand groupe, quant à lui, interprète le rôle des parents qui écoutent leurs enfants.

### Sessions plénières

- Cette technique est utilisée à la fin de la majorité des exercices décrits dans le recueil de références ARC – généralement durant les sessions de feedback, lorsque chaque groupe présente son travail devant l'ensemble des participants. Cette technique présente le double avantage de permettre un échange général des expériences et des idées entre tous les participants et de générer un sentiment de cohésion de groupe, au terme de discussions ou d'exercices réalisés en petits groupes.

Lorsque plusieurs petits groupes sont amenés à émettre du feedback face à un groupe plus large, il peut être intéressant et stimulant de les inviter à employer des formes de feedback plus créatives plutôt qu'un simple compte rendu oral.

Parmi les techniques créatives de feedback que peuvent utiliser les petits groupes figurent les suivantes :

- remplacement des mots par des mimes,
- présentation des conclusions sous forme de pièce de théâtre,
- communication des points-clés sous la forme d'un débat entre deux membres ou plus du groupe réduit,
- rédaction des points-clés sur une grande feuille affichée au mur que les autres participants sont invités à lire en se déplaçant le long des murs avant de poser des questions.

## Conférences et présentations

Cette méthode, qui consiste à considérer le groupe comme un auditoire devant lequel un animateur-conférencier prend la parole, est utilisée depuis longtemps pour enseigner et démontrer. Elle est particulièrement indiquée pour transmettre une information ou pour apporter un éclaircissement aux personnes qui en ont besoin. Avec l'introduction du travail en petits groupes, on a eu tendance à écarter cette méthode, la jugeant inappropriée à la participation des gens et au travail de collaboration. Cette technique garde, pourtant, toute sa raison d'être dans le répertoire de l'animateur. En effet, chaque module ARC comprend des points-clés d'apprentissage, des diapositives et des documents sur lesquels l'animateur peut appuyer ses présentations.

### *Méthode*

Il est plus approprié de considérer les présentations comme l'approvisionnement d'un groupe en ressources sous la forme d'une personne qui retient l'attention de toutes les autres personnes pendant une certaine période de temps. Cet approvisionnement peut être souhaitable dans les situations suivantes :

- lorsque vous faites la démonstration de vos propos pour que les participants sachent les reproduire d'eux-mêmes
- lorsque vous transmettez des informations ou des instructions à un groupe de participants
- lorsque vous résumez la discussion de plusieurs groupes au profit de tout le monde en session plénière
- lorsque vous souhaitez montrer ou exercer un certain contrôle sur l'ensemble des participants.

Compte tenu que les participants ne prennent pas directement part à la présentation et à l'approvisionnement en ressources, jouant les rôles passifs d'auditeurs et d'observateurs, il est conseillé de limiter autant que possible la durée de la présentation, de la centrer sur un sujet précis tout en apportant des informations pertinentes. Une durée maximale de vingt minutes devrait être allouée à ce type d'activité.

Si vous souhaitez établir également une interaction avec l'auditoire, vous pouvez inviter les participants à poser des questions, à proposer des exemples tirés de leurs propres expériences ou les associer à des aspects pratiques d'une démonstration en direct.

La prévoyance rehaussera la qualité des ressources que vous apporterez et de vos présentations.

Les conseils suivants peuvent être utiles à l'animateur :

- Connaissez votre matériel. Parcourez-le entièrement et n'essayez pas de parler d'un sujet que vous connaissez à peine. Les participants s'en apercevront très vite et vous perdrez toute crédibilité. Si vous ne parvenez pas à trouver un spécialiste externe ad hoc, regardez si l'un des participants est calé sur le sujet. Dans le cas contraire, reconnaissez dès le début que vous n'êtes pas un expert en la matière au lieu de démontrer votre ignorance durant la présentation !

- Vérifiez que vous avez tout le matériel à votre disposition, que vous avez pris les diapositives, les documents, et les notes supplémentaires qu'il fallait et ceux dont vous pouvez avoir besoin.
- Utilisez des exemples illustratifs tirés de votre propre expérience ou de l'expérience d'autrui. Cela peut aider à éclaircir vos arguments.
- Parlez à haute et intelligible voix et montrez votre intérêt en modulant votre ton de voix. Rien n'est pire que la monotonie.
- Faites une pause toutes les 20 minutes pour permettre aux participants de poser des questions ou émettre des commentaires.
- Si le temps alloué ne permet pas de poser de questions, expliquez-le aux participants avant de commencer.
- Montrez-vous courtois, mais ferme si un participant vous interrompt en cours de présentation, à moins d'avoir préalablement donné l'autorisation de poser des questions.

La liste de vérification suivante peut également servir à la préparation d'une présentation ou d'un intrant.

**Liste de vérification pour la préparation de présentations**

- N'utilisez-vous pas la conférence et le discours alors que d'autres méthodes sont plus appropriées pour les participants ?
- Avez-vous limité votre intervention à 20 minutes ?
- Votre intervention est-elle bien structurée, avec une introduction, un développement et une conclusion ?
- Vous en tenez-vous toujours aux points-clés ?
- Appuyez-vous votre discours sur un document explicite ?
- Connaissez-vous les particularités de votre propre langage corporel et en quoi elles peuvent influencer sur vos présentations ?

Source: Adaptation de « *IIED Trainer's Guide*. Cf. bibliographie annotée ».

**Exemples d'utilisation probablement efficace de la méthode de présentation et de conférence**

- description de modèles ou de théories,
- description de pratiques ou d'approches,
- description d'une législation ou d'une politique.

Tous les modules ARC comprennent du matériel pouvant être utilisé pour des présentations courtes.

**Questionnaire**

L'utilisation de questionnaires constitue une partie significative de la formation et du processus d'apprentissage dans un cours de formation. Hormis les situations évidentes

où les participants poseront des questions à l'animateur en attendant de lui une réponse, le procédé de questions et de réponses peut être utilisé autrement pour rehausser la qualité d'un cours de formation. Les questionnaires peuvent, en effet, fournir de précieuses informations à l'usage du groupe et servir d'exercice d'auto-évaluation lorsqu'ils sont utilisés individuellement. Ils peuvent être rédigés par l'animateur ou par les participants eux-mêmes. Les participants peuvent également mener des enquêtes sous forme de questionnaire, soit auprès de personnes externes au groupe, soit à l'intérieur du groupe.

#### *Méthode*

Les styles que peuvent revêtir les questionnaires sont adaptés aux différents usages que l'on souhaite en faire. Parmi les différents styles de questionnaires figurent :

- une liste de vérification de la formation élaborée par les participants dans le passé et exigée pour d'autres occasions
- une analyse structurée d'un évènement ou d'un incident récent
- une méthode de cheminement de la pensée pour comprendre les attitudes qui prédominent à l'intérieur d'un groupe
- une liste d'auto-évaluation des compétences et des appréciations personnelles concernant un sujet.

Avant d'utiliser un questionnaire, il faut le rédiger. Si votre questionnaire est fondé sur un plan et développé de manière structurée, vous avez de grandes chances d'obtenir des informations utiles dans les réponses apportées.

Vous trouverez certainement utile cette liste de vérification des facteurs à prendre en considération lorsque vous rédigerez un questionnaire.

- **Clarté de l'objet** A quoi servira ce questionnaire? Comment les résultats seront-ils interprétés ?
- **Logique de la mise en page** Commencez par poser des questions simples. Il est préférable de grouper les questions portant sur un même sujet. Evitez les répétitions. La dernière question doit permettre au participant d'ajouter un commentaire sur un sujet qui, selon lui, n'a pas été couvert dans le reste du questionnaire.
- **Langage** Utilisez un langage simple et direct. Construisez des phrases courtes. Evitez l'emploi de jargon.
- **Longueur** Les questionnaires trop longs découragent les gens. S'ils sont trop courts, ils risquent de ne pas fournir suffisamment d'informations. Il est raisonnable de soumettre deux pages (une feuille) ou quatre pages au maximum de questionnaire. Retraitez soigneusement les questions les plus importantes avant d'utiliser le questionnaire. S'il reste de la place, vous pouvez ajouter des questions supplémentaires.

#### **Exemples d'utilisation efficace du questionnaire**

- Durant et après une présentation.
- Durant le travail de groupe.



### Utilisation d'images visuelles et de schémas

Parmi les récentes innovations réalisées dans les approches participatives, beaucoup ont délaissé les méthodes verbales (groupes de discussion, questionnaires) pour adopter une orientation visuelle (schéma participatif et visualisation). Nous avons tous une aptitude inhérente pour la littératie visuelle; les méthodes visuelles peuvent, donc, avoir un profond impact sur la communication et sur l'analyse. Elles permettent à tout le monde, quel que soit son niveau d'alphabétisation, de participer au processus à part égale, en facilitant l'exploration de relations complexes et en générant des connaissances collectives. Nous décrivons, dans cette section, la liste de techniques suivante :

- Utilisation de diagrammes et de visualisations
- Utilisation de photos et de dessins
- Utilisation de vidéos

### Utilisation de diagrammes et de visualisations

Il s'agit de représentations graphiques ou symboliques de l'information. Elles forment un élément central du processus participatif d'analyse et d'apprentissage. Cette méthode peut s'avérer efficace car :

- elle propose un pôle d'attention simultanément à la discussion
- elle stimule la discussion entre personnes de tous les niveaux d'alphabétisation
- elle permet de représenter, de façon simple, des problèmes ou des processus complexes
- elle donne la possibilité de procéder à une contre-vérification des résultats et donc de rendre le travail de groupe efficace
- elle suscite des associations créatives
- elle stimule la mémoire des participants quant à leur passé et à leur présent
- elle renforce le mot écrit ou prononcé
- elle facilite la prise de décision ou le processus de surveillance.

### Méthode

Il existe plusieurs diagrammes et techniques de visualisation différents, à savoir : les organigrammes, les diagrammes d'impact, les diagrammes de flux, les diagrammes en camembert, les diagrammes de Venn, les profils historiques, les cartographies sociales, les cartographies de ressources, les transects, les lignes du temps, les sociogrammes et bien d'autres encore. Il nous est impossible de les décrire toutes dans le détail ici, mais la bibliographie présentée à la fin de ce document cite des références où vous trouverez de bonnes descriptions de ces méthodes.

### Exemples d'utilisation efficace des techniques de visualisation

- Lorsque vous examinez un problème dans une optique géographique ou spatiale.
- Lorsque vous développez une progression d'idées.

### Utilisation de photographies et de dessins

Les photographies et les dessins peuvent être très utiles lorsque les participants doivent illustrer des sentiments, des émotions, des perceptions et des attitudes, car ils utilisent le côté créatif et imaginatif de leur cerveau plutôt que le côté rationnel et logique sur lequel les techniques verbales ont tendance à s'appuyer. Si vous rencontrez une certaine résistance à l'idée du dessin, les bandes dessinées peuvent passer plus facilement ou le découpage d'images à partir de magazines pour la réalisation d'un montage. Parfois l'utilisation du crayon et du papier est plus pertinente; dans d'autres circonstances encore, il est préférable de donner des conseils en réalisant des dessins sur le tableau de conférence (tableau chevalet).

Il existe également le scénarimage qui peut servir à illustrer des moments clés d'un incident ou pour décrire le déroulement d'un événement. Il peut être produit par l'animateur comme par les participants.

### Exemples d'utilisation efficace des dessins et des photos

- Lorsque les participants doivent illustrer des sentiments, des émotions, des perceptions et des attitudes.
- Par opposition aux approches rationnelles et logiques faisant appel à l'hémisphère droit du cerveau.
- Pour servir d'amorces aux discussions.

### Utilisation des vidéos

L'utilisation la plus courante de la technique vidéographique consiste à retrouver du matériel pré-enregistré ayant un rapport direct avec le thème que vous souhaitez traiter. Vous pouvez l'utiliser en guise d'introduction, comme stimulus pour un exercice de discussion ou pour résumer des points-clés. Cependant, l'utilisation de la technique vidéographique demande une préparation rigoureuse. Les animateurs devraient :

- sélectionner du matériel correspondant aux critères culturels déterminés
- demander l'autorisation d'utiliser le matériel
- connaître le fonctionnement du matériel et de l'équipement (y compris de la télécommande, le cas échéant) et relever, au besoin, les numéros inscrits sur l'écran d'affichage correspondant aux différentes parties de la vidéo que vous utiliserez
- réfléchir à l'utilisation qui sera faite de la vidéo et aux questions/problèmes sur lesquels ils souhaitent que les participants se penchent
- vérifier que le matériel soit compatible avec l'équipement et en bon ordre de fonctionnement
- programmer préalablement le matériel vidéo de sorte qu'il démarre à partir du moment souhaité
- veiller à ce que tous les participants puissent voir l'écran et entendre la bande son.

### Exemples d'utilisation efficace du matériel vidéo

- Pour stimuler la pensée des participants sur des problèmes posés.

Le recueil de références ARC ne propose pas de matériel vidéo pré-enregistré, mais nous encourageons les animateurs à en utiliser lorsqu'ils en ont la possibilité.

### Elaboration de chansons, d'affiches et de poèmes

Cette technique offre un moyen divertissant et créatif d'encourager les participants à synthétiser leurs pensées ou à formuler des messages clés à partir d'une présentation ou d'un exercice précédent. Elle permet également d'envisager la possibilité d'appliquer ce type de méthode aux activités de plaidoyer ou de promotion en général.

#### Méthode

Vous demandez à un groupe (ou à plusieurs petits groupes de participants) de formuler des messages clés ou des points concis sur un problème ou un thème, puis de développer ces points sous une forme appropriée pour les communiquer à un groupe-cible. Il est important de bien réfléchir au temps nécessaire à accorder pour la préparation de ces communications et à la présentation du travail terminé.

#### Exemples d'utilisation efficace des chansons, des affiches et des poèmes

- Pour la planification d'une campagne d'information
- Pour résumer les points-clés d'un problème en vue de les communiquer à d'autres personnes
- Pour alléger le ton d'une session de formation difficile.

### Réflexion personnelle

En invitant les participants à établir un lien entre leurs propres expériences et un thème ou un problème déterminé, l'animateur les encourage à mieux comprendre la situation d'autres personnes et/ou à développer une empathie à leur égard. Cette technique vise à approfondir la perception personnelle avant de choisir une méthode d'intervention face à un problème posé.

#### Méthode

L'animateur demande aux participants de se remémorer une situation particulière de leur vie. Il peut leur demander d'imaginer plusieurs questions liées à cette situation du type : pourquoi cette situation est apparue ? Comment ont-ils réagi ? Quelles en ont été les conséquences ? L'animateur peut ensuite leur demander d'échanger leurs pensées par paires, en petits groupes ou en session plénière.

Il est également possible de stimuler des réflexions/souvenirs par le biais d'un exercice sur papier qui est ensuite partagé avec tout le monde. L'exercice des **Agendas et journaux de bord** pourrait illustrer cet exemple. L'annotation par écrit d'évènements et de pensées est un moyen efficace d'encourager la réflexion. Cela permet au rédacteur de comprendre le comment et le pourquoi des évènements. Il est vivement recommandé de proposer, avant ou après le cours, un exercice dans lequel les participants établissent une structure permettant la rédaction d'un agenda ou d'un journal de bord. Le journal de bord peut suivre ou non une structure. Lorsqu'il est structuré, il canalise l'attention du rédacteur qui doit répondre à une série d'invites ou de questions. Vous pouvez pour cela distribuer aux participants une fiche pro-forma avec les questions que vous aurez préparées. Lorsque l'agenda ou le journal de bord n'est pas structuré, il se présente sous la forme d'un espace blanc que le participant peut remplir à son gré.

### Exemples d'utilisation efficace des réflexions personnelles

- Lorsque vous introduisez un thème qui doit être traité avec doigté.
- Lorsque les participants sont individuellement confrontés à une analyse de situation.
- Pour effectuer une évaluation personnelle d'évènements ou de situations.

### Jeux de rôle

Les jeux de rôles peuvent constituer des outils de formation très efficaces. Ils peuvent également compter parmi les activités les plus complexes à planifier et à gérer. Lorsqu'il est bien géré, un jeu de rôle produit un impact important ; dans le cas contraire, il risque fort de donner lieu à des reproches et de la frustration. Dans le cas des animateurs ARC, il existe un risque de complication, car ils peuvent mettre en œuvre des jeux de rôle qu'ils n'ont pas construits eux-mêmes ; ils doivent alors réfléchir quant à leur degré de pertinence ou d'efficacité. Cette réflexion devrait concerner notamment les aspects culturels qui risquent très probablement d'affecter la gestion du jeu de rôle.

#### Méthode

Le jeu de rôle vise à divertir sur une scène réelle, anticipée ou imaginaire. Cette scène comprend probablement un dialogue et/ou une action. Le *script* d'un jeu de rôle est composé de deux éléments :

- Une description claire du point de départ, par exemple du contexte, des évènements qui ont engendré la situation de départ du jeu de rôle, des protagonistes et de leur capacité.
- Une indication de la réaction ou du comportement probable des protagonistes au démarrage du jeu de rôle. C'est ce que l'on appelle l'*attribution*.

Vous trouverez dans la section **1.4** des informations plus détaillées sur l'élaboration des jeux de rôles.

Le jeu de rôle devrait viser à être spontané dans un contexte préétabli. Dans un jeu de rôle, les acteurs n'ont pas de dialogue spécifique et le dénouement n'est pas prédéterminé. Leur but est d'explorer ce qui pourrait survenir et comment les différentes actions ou déclarations risquent d'influer sur le dénouement. Les jeux de rôles offrent également la possibilité pour les participants de vivre des situations ou des dénouements variés.

Lorsqu'il organise ou utilise un jeu de rôle, l'animateur devrait cependant avoir présents à l'esprit les étapes de son cheminement.

Il faut pour cela élaborer un plan précis avec les points suivants :

- planification préalable du jeu de rôle
- préparation du script
- information des participants et recrutement
- gestion de l'activité du jeu de rôle
- interruption du jeu de rôle
- règlement des problèmes pouvant avoir surgi durant le jeu de rôle

- un court compte rendu des participants
- demander aux participants de sortir de leur rôle
- interrogation sur le jeu de rôle
- tirer l'enseignement généré par le jeu de rôle
- transfert de cet apprentissage au monde réel.

Si jamais l'animateur et/ou les participants bâclent ou omettent l'une de ces étapes, ils courent de grands risques de rencontrer des problèmes.

#### Exemples d'utilisation efficace des jeux de rôles

- Pour permettre aux participants de voir de l'intérieur une situation directe sous l'angle d'une autre personne.
- Lorsqu'il existe entre les participants un degré élevé de confiance et de connivence et lorsque le temps alloué est suffisant pour lancer un jeu de rôle. Ils ne conviennent pas pour les groupes dont les personnes ne se connaissent pas ou pour les ateliers de formation d'une journée.

#### Simulations

Une simulation est une activité par laquelle on tente de reproduire les fluctuations d'une situation complexe où les gens ou bien les processus interagissent entre eux. Les simulations s'apparentent aux jeux de rôles dans le sens que les participants apprennent à travers l'action et l'expérience. La principale différence réside dans le fait que, dans la simulation, les participants jouent leur propre rôle et ne revêtent pas d'autres identifications. Il est possible d'utiliser une simulation pour examiner la réaction probable des personnes ou des processus dans le cas de l'apparition de certains événements ou contraintes. Le principal avantage que présente une simulation est qu'elle offre l'occasion de vivre une situation et d'être témoin des réactions des participants. Bien que les processus soient conçus pour se rapprocher le plus possible de la réalité, ils restent soumis à la dynamique de l'exercice. Dans certaines simulations, l'expérimentation est encouragée. A l'instar du jeu de rôle, le succès d'une simulation dépend en grande partie de la qualité de la préparation.

Les principales étapes à prendre en considération sont les suivantes :

- La simulation doit suivre une orientation bien déterminée. Quelle situation doit-elle reproduire ? Quels sont les processus engagés ? Qu'est-ce que la simulation est censée illustrer ?
- La fonction de chaque groupe ou individu doit être identifiée. Plus la description est détaillée, plus la simulation se rapprochera de la réalité, mais plus la marge de créativité et de fantaisie des participants sera étroite dans le développement du rôle.

#### Exemples d'utilisation efficace des simulations

- Lorsque vous examinez une situation complexe dans laquelle interviennent un certain nombre d'individus différents ou d'agences diverses ; il peut s'agir, par exemple, d'une discussion concernant les intérêts supérieurs d'un enfant ou d'un groupe d'enfants particulier sous l'optique de différents individus ou d'agences diverses.

### Utilisation de cartes

En formation, il existe diverses manières d'utiliser des fiches ou du papier autocollant, ou encore des cartes imprimées et préparées à l'avance ; ce peut être, au minimum, des sets de cartes contenant les articles de la CDE et, au maximum, des cartes contenant des descriptions de problèmes liés à la prévention de la circonscription des mineurs. Cette technique de distribution aux participants des cartes préalablement imprimées s'avère particulièrement utile lorsque les participants ont besoin d'approfondir leurs connaissances concernant des domaines importants.

Vous pouvez utiliser ces exercices de cartes avec les participants pour classer, trier et prioriser, ou pour procéder à un suivi d'exercice de remue-méninges au cours duquel les participants ont proposé un grand nombre d'idées qu'il faut ensuite traiter (cf. l'intitulé **Remue-méninges** dans cette section).

#### Méthodes

##### Triage de cartes

- Divers exercices de classement de cartes sont fondés sur l'utilisation de fiches dont chacune porte un élément de la liste originale des propositions. Ces sets de cartes sont distribués parmi les participants répartis en groupes réduits et qui, par le biais de la discussion, procèdent à leur triage en choisissant un ordre de priorité. Vous pouvez également distribuer ces sets de cartes parmi les participants qui, après les avoir classés, comparent leur travail entre eux au sein du grand groupe.

##### Classement mixte

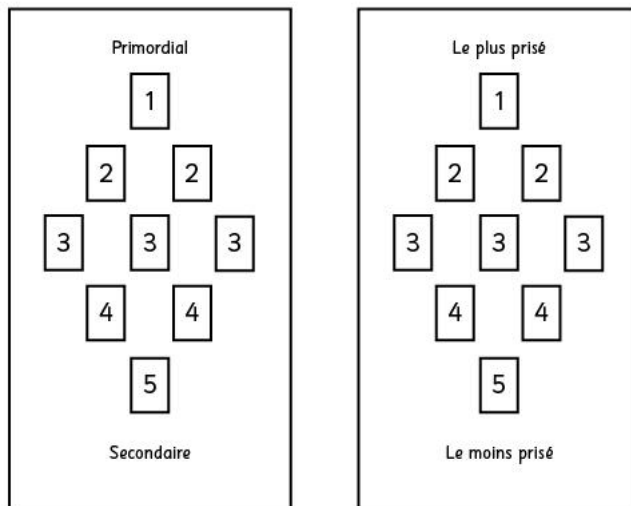
- Dans cette variation de classement de cartes, chaque individu reçoit un set complet des mêmes cartes. Le participant procède alors à son classement personnel. Ensuite, les participants travaillent par deux et discutent de leurs priorités personnelles, puis adoptent une liste commune. Les paires de participants s'assemblent avec d'autres paires pour former des quatuors. Les paires vont comparer leurs listes et présenter une liste commune de priorités pour le quatuor. Ce processus se poursuit jusqu'à aboutir à l'adoption, par le groupe général, d'une seule liste de priorités.

##### Classement sous forme de diamant

- Concernant cette autre variation du classement de cartes, il est préférable que l'animateur maîtrise davantage le nombre d'options disponibles, compte tenu qu'il devra classer ou prioriser neuf éléments exactement. L'une des difficultés que présente cet exercice de classement est que les personnes veulent souvent accorder la même priorité à plusieurs éléments. Il est courant que le *classement en forme de diamant* reconnaisse l'existence d'un élément primordial et d'un élément secondaire, avec l'intercalation, au milieu, des éléments restants. L'animateur aura préalablement préparé des sets de neufs éléments sur des cartes individuelles que les participants devront classer par ordre de priorité. Il distribuera un set de cartes aux participants répartis en petits groupes et leur demandera de les ranger en formant un diamant (cf. ci-dessous).

Les éléments placés isolément dans les parties supérieure et inférieure du diamant sont l'élément le plus prisé et l'élément le moins prisé. Les deux éléments placés au-dessous et au-dessus de ces derniers occupent le rang suivant dans l'ordre du classement. Quant aux trois éléments qui traversent la ligne médiane, ils ont une

importance moyenne et se différencient peu. Cet exercice est très pratique lorsqu'il n'est pas aisé ou possible de classer les éléments dans un ordre strict de préférence.



Dans la plupart des cours de formation où les participants ont la possibilité de générer des idées, il est pratiquement inévitable de recourir au système de classement et de priorisation. L'animateur devrait posséder un répertoire de ces techniques où il pourrait puiser celle qui convient le mieux aux circonstances.

#### Exemples d'utilisation efficace du système de classement, de triage et de priorisation

- Pour renforcer la connaissance de clauses spécifiques d'une norme juridique.
- Lorsque les participants sont confrontés à un choix difficile comportant plusieurs options.
- Pour explorer des valeurs sous-jacentes d'une manière sereine.
- Pour examiner des divergences d'opinions entre individus et entre groupes.

#### Cartes de situation

Dans cet exercice, il faut utiliser un certain nombre de cartes adhésives ou des blocs de *Post-it* afin de présenter aux participants des exemples de situations de la vie réelle qu'ils peuvent être amenés à rencontrer et de les encourager à réfléchir aux mesures qu'ils prendraient. Les cartes portent souvent des inscriptions du type :

- Que feriez-vous si...?
- Que ressentiriez-vous si...?
- Quelle serait votre réaction si...?

#### Méthode

Les participants peuvent travailler par groupes de cinq ou six. Chaque groupe dispose d'un set de cartes qu'ils se répartissent entre participants. Ces derniers lisent, à tour de rôle, leur situation à voix haute et décrivent aux autres les mesures qu'ils

prendraient. L'animateur encourage les autres membres du groupe à ajouter leurs réactions et leurs réponses, puis à proposer d'autres options. Suivant les besoins de l'exercice, le débat peut continuer jusqu'à la conclusion d'un consensus sur la *meilleure solution*.

**Exemples d'utilisation efficace des cartes de situation**

- Les cartes de situations qui décrivent différentes options concernant le développement futur d'un projet peuvent être utilisées pour déterminer clairement les conséquences de certains choix.
- Lorsque les participants explorent les moyens de gérer des situations particulières, les cartes peuvent être rédigées et distribuées pour faciliter la discussion.



## Résolution de problème

L'objectif de tout exercice de résolution de problème est d'encourager les participants à acquérir de nouvelles compétences ou à appliquer leurs compétences existantes à une situation. Une multitude d'activités de résolution de problème a été créée par des formateurs divers, aussi dans cette section nous sera-t-il possible de ne décrire que certaines d'entre elles.

### Méthodes

#### Simulations

- Une simulation, telle que la production d'un programme d'informations sur vidéo, constitue un excellent moyen de générer un problème dynamique qui demande de la créativité dans la solution et de la part de l'équipe de travail. (la simulation a déjà fait l'objet d'une description détaillée plus haut dans cette section).

#### Problèmes réels

- Il se peut que certains groupes aient atteint une étape de leur développement où ils sont prêts à appliquer leurs compétences et connaissances pour cibler des problèmes réels qui leurs sont présentés. Or, cela correspond clairement aux sujets traités dans le recueil de références. Dans ce cas, le groupe et/ou l'animateur devrai(en)t définir le problème et utiliser des techniques variées pour le résoudre (*remue-méninges, analyse critique d'évènement, études de cas, petits groupes et jeu de rôle.*)

#### Analyses

- L'analyse du problème constitue une partie cruciale de la technique de résolution de problème.
  - Quelle est la cause du problème ?
  - Quelles sont les différentes composantes de ce problème ?

Il existe des techniques variées permettant de faciliter l'analyse.

L'analyse **SWOT** illustre l'une d'elles. SWOT est un sigle anglais signifiant forces, faiblesses, opportunités et dangers (parfois appelés aussi *contraintes*). Ces quatre intitulés permettent d'examiner de façon structurée une situation ou un évènement. A titre d'exemple, la question « *Comment appliquons-nous nos compétences et connaissances nouvellement acquises ?* » peut générer les questions suivantes :

- *Forces* Que faisons-nous bien ? Qu'avons-nous appris à faire ? Que pouvons-nous faire en toute confiance ?
- *Faiblesses* Quel est notre talon d'Achille ? Où manquons-nous d'expérience ou de connaissances ?
- *Opportunités* Comment allons-nous maintenant utiliser à l'avenir ce que nous avons appris, acquis ou fait ? Nos collègues ou nos homologues peuvent-ils tirer profit de nos compétences et connaissances ?
- *Dangers* Qu'est-ce qui risque de saper vos nouvelles acquisitions ? Quel appui est nécessaire pour garantir la concrétisation de nos plans ?

### Méthode



Cette technique fonctionne de façon optimale lorsque les participants travaillent en petits groupes, chacun disposant d'une grille SWOT de la taille d'une affiche. Ils inscrivent alors leurs idées dans les cases correspondantes. Lorsque les grilles remplies sont disposées à la vue de tous, puis comparées et discutées.

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| <b>Forces</b>       | <b>Faiblesses</b> |
| <b>Possibilités</b> | <b>Dangers</b>    |

#### Exemples d'utilisation efficace de l'analyse SWOT

- Pour passer en revue le travail actuel et futur d'une équipe, un projet ou un programme.
- Pour examiner des mesures ou des propositions envisagées par une équipe ou un groupe.
- Pour revoir les décisions prises dans un exercice d'étude de cas.
- Pour revoir ou évaluer l'apprentissage.

#### Audits

- Il s'agit d'une autre forme d'analyse pouvant être appliquée lorsque les participants doivent comprendre les diverses composantes d'une situation ou d'un problème avant de choisir une approche d'intervention. A titre d'exemple, vous pouvez demander aux participants de procéder à un audit des services qu'ils fournissent à une communauté. Ils développeront l'audit en vérifiant et en analysant leurs propres compétences ou mesures par rapport à un ensemble de critères.

#### Exemples d'utilisation efficace de l'audit

- En recherchant les différentes composantes de la totalité d'un programme, les participants peuvent travailler efficacement.
- Pour analyser les parties d'un programme qui ne fonctionnent pas.

#### Images riches en contenu

Une image riche en contenu est un dessin qui exprime comment l'individu perçoit une situation particulière. Cette image peut revêtir plusieurs formes, au gré des participants. Exemples :

- une métaphore, comme le dessin d'une cane nageant avec ses canetons derrière elle, dont certains se dispersent, pour symboliser la difficulté de diriger une équipe en maintenant un certain cap
- un organigramme ou schéma organisationnel représentant la nature des relations à l'aide de lignes, de bulles, de lignes discontinues, de cercles
- sous forme d'un ensemble de différents dessins plus petits représentant les divers éléments de la situation

Cet exercice pourrait être appliqué à tous les domaines pour faciliter la réflexion. L'utilisation des images est justifiée par le fait que les systèmes complexes comportent toujours des facteurs qui interagissent entre eux. Or, les images constituent un meilleur moyen que l'écriture pour décrire des contextes complexes, car elles poussent

à procéder à une représentation plus dynamique et holistique d'une situation. En d'autres termes, les images transmettent une grande quantité d'informations sous une forme qui les rend aisées à digérer.

Directives pour dessiner des images riches en contenu :

- L'image devrait être articulée autour du problème que vous souhaitez explorer.
- Utilisez tout l'espace disponible – répartissez bien les différentes parties de votre dessin, mais laissez de la place pour développer.
- Commencez par dessiner le projet, l'activité ou l'organisation qui vous intéresse, puis ajoutez tous les éléments-clés qui, selon vous, ont de grandes chances d'influer dessus.
- Explorez les facteurs d'influence dans le contexte plus général.
- Représentez les problématiques, les problèmes et les préoccupations des personnes sur le diagramme en utilisant des bulles pour exprimer leurs paroles et d'autres pour exprimer leurs pensées (comme dans les livres de bande dessinée).
- Utilisez des métaphores visuelles.
- Représentez des types de relation par le biais de flèches, de lignes ou par tout autre moyen.
- Ecrivez des notes brèves si vous pensez qu'elles sont nécessaires.
- Représentez des liens à l'aide de symboles (nuages noirs, soleil, éclairs, etc.) ou par des techniques de votre choix.
- Utilisez des couleurs et laissez libre cours à votre imagination.

### **Analyse par arbre de défaillances**

L'analyse par arbre de défaillances est au centre de nombreuses formes de planification de projet et est souvent utilisée par les agences de développement. L'analyse par arbre de défaillances (ou analyse des défaillances) aide à trouver des solutions en cartographiant l'analyse détaillée de la cause et de l'effet articulée autour d'un problème de la même façon qu'une carte heuristique, mais plus structurée. Ce type d'analyse présente plusieurs avantages, à savoir :

- Il permet de décomposer un problème en parties gérables et définissables. Grâce à cela, le participant peut mieux prioriser des facteurs et viser des objectifs.
- Il permet de mieux cerner le problème ainsi que ses causes qui sont souvent liées entre elles, voire contradictoires. C'est souvent la première étape pour trouver des solutions bénéfiques pour tout le monde.
- Il identifie les problèmes et arguments constitutifs du problème central et peut aider à établir quels sont les acteurs politiques et les processus en cours à chaque étape.
- Il peut aider à déterminer la nécessité ou non d'autres informations, preuves ou ressources pour étayer davantage ou édifier une solution convaincante.
- Il traite et identifie des problématiques actuelles– plutôt qu'apparentes, futures ou passées.

- Le processus d'analyse aide souvent à transmettre une certaine organisation de la pensée pour comprendre, déterminer un but et une action.

**L'analyse par arbre de défaillance** est une méthode qu'il est préférable de confier à de petits groupes de contact composés de six à huit personnes et équipés de papier de tableau chevalet ou d'un transparent pour rétroprojecteur. Il faut pouvoir y ajouter des facteurs à mesure que la conversation progresse.

- La première étape consiste à discuter et à adopter conjointement le problème ou la problématique à analyser. Ne vous inquiétez pas si le thème choisi vous semble vaste, car l'arbre de défaillances vous aidera à le décomposer. Vous écrivez le problème ou la problématique en question au milieu de la page de tableau chevalet, c'est ce qui représentera le *tronc* de l'arbre et le *problème central*. La formulation n'a pas besoin d'être exacte, car les racines et les branches le définiront de façon plus détaillée ; mais le problème central devrait décrire une problématique réelle qui provoque un engouement général.
- Ensuite, le groupe identifie les causes du problème central, ce seront les racines de l'arbre, puis les conséquences, lesquelles formeront les branches. Ces causes et ces conséquences peuvent être notées sur des autocollants ou des cartes adhésives, écrites séparément ou par paires, de sorte qu'elles puissent être organisées selon une logique de cause à effet.
- Le coeur de l'exercice est constitué par la discussion, le débat et le dialogue qui sont générés à mesure que les facteurs sont organisés ou réorganisés, souvent formant des ramifications de racines et de branches (comme dans une carte heuristique). Laissez le temps aux participants d'expliquer leurs sentiments et leurs raisonnements, puis notez séparément sur du papier de tableau chevalet les idées et les points qui sont liés en les classant sous des rubriques du type solutions, préoccupations et décisions.

Les questions à discuter pourraient comprendre les suivantes :

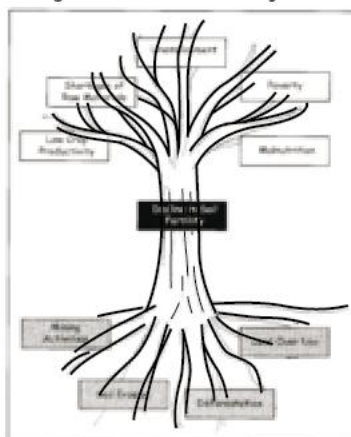
- Cet arbre représente-t-il la réalité ? Les aspects économiques, politiques et socio-culturels du problème ont-ils été pris en considération ?
- Quels sont les progrès enregistrés parmi les causes et les conséquences ? Quelles sont les aggravations enregistrées ? Où enregistrez-vous un statu quo ?
- Quelles sont les plus graves conséquences ? Lesquelles sont les plus préoccupantes ? Quels sont les critères les plus importants qui doivent nous amener à progresser ?
- Quelles sont les causes les plus faciles / difficiles à traiter ? Quelles solutions ou options plausibles pourraient être apportées ? Quel type de politique pourrait contribuer à cibler une cause ou une conséquence ou apporter une solution ?
- Quelles décisions avons-nous prises et quelles mesures avons-nous adoptées collectivement ?

L'arbre de défaillances est étroitement lié à *l'arbre d'objectifs*, un autre outil majeur figurant dans le répertoire du planificateur de projet et très utilisé par les agences de développement. Il est possible de transformer l'arbre de défaillances en arbre d'objectifs en changeant la formule des problèmes pour qu'ils deviennent des résultats positifs escomptés. De cette manière, les causes profondes et les conséquences sont converties en solutions profondes et il devient facile d'établir les points majeurs ou influents se trouvant à l'origine du problème. Vous pouvez formuler ces objectifs sous

la forme d'objectifs de changements. Ces derniers peuvent être utilisés dans l'*analyse du champ de force* qui constitue une nouvelle étape utile.

Analyse d'un arbre de défaillances

Problem tree analysis



### Autres ressources

Les boîtes à outils, en particulier des agences de développement, regorgent de références d'analyse de problème. Parmi ces références, figurent une description détaillée dans *DFID's Social Development toolkit* (dont est extrait le diagramme et l'exemple) et *CERTI's (Complex Emergency Response and Transition Initiative) crisis and transition toolkit*:

[www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter\\_03.htm](http://www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_03.htm)

[www.certif.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm](http://www.certif.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm)

### Exercices de planification

Ce groupe de techniques est utilisé après l'assimilation d'un certain nombre d'informations ou d'idées concernant un thème particulier ou une problématique. Lorsque les participants comprennent l'enchaînement des problèmes, ils se trouvent plus en mesure de prendre des décisions sur la marche à suivre, soit individuellement, soit dans une équipe. Un exercice de planification ou de *planification d'action*, placé en fin de cours ou d'atelier, forme une partie importante du processus de transfert du travail effectué par les individus au sein du groupe vers le monde externe où ce travail sera concrétisé. Il accorde également un temps de réflexion, à la fois sur le cours lui-même et sur sa pertinence vis-à-vis de la situation de travail propre à chaque participant.

#### Méthode

Il existe plusieurs manières différentes d'élaborer des exercices de planification. L'animateur peut produire une fiche pro forma courte (à adapter à la situation de formation) à remplir par les participants. Ces derniers peuvent travailler ensemble pour développer leurs propres idées de plan d'action, en suivant l'orientation donnée

par les séries d'intitulés qu'ils avaient eux-mêmes proposés ou bien suggérés par l'animateur.

Les plans peuvent être d'une grande simplicité. L'animateur pourrait éventuellement demander aux participants de rechercher une action pour chacun des intitulés : ARRETER (une action que vous prévoyez d'arrêter), CONTINUER (une action à poursuivre) et COMMENCER (une action à entreprendre), et ce au terme de l'atelier. Les plans peuvent également être très complexes, par le biais de cadres élaborés où les participants sont invités à répondre à des questions du type *quoi, qui, pourquoi, quand* et *comment* pour chacune des actions qu'ils prévoient d'entreprendre.

L'**analyse de cheminement critique** ou *analyse du réseau* est un outil de gestion très utilisé. Il s'agit d'une méthode de planification et de contrôle de projets complexes visant à faire les bonnes choses dans le bon ordre et au bon moment. Le projet est décomposé en plusieurs activités séparées, avec un diagramme de cheminement critique montrant l'ordre dans lequel chaque activité doit être réalisée. Le diagramme reflètera la durée de chacune d'elles et spécifiera la date la plus proche à laquelle vous pouvez aborder les activités ultérieures. Il est possible de mener plusieurs activités de front.

Chaque diagramme est composé d'*Activités* et de *points focaux*. Une activité est la partie du projet qui requiert du temps et des ressources ; elle est représentée par une flèche pointée vers la droite. Un point focal est le commencement ou la fin d'une activité ; elle est représentée par un cercle. Chaque diagramme doit commencer et se terminer par un seul point focal et les flèches figurant les activités ne peuvent pas se croiser.

Le diagramme indiquera ainsi quelles sont les activités *critiques* qui n'atteindront pas l'objectif. Cela signifie que ces activités ont pris du retard et que le projet ne sera, donc, pas terminé à temps. Les ressources peuvent, alors, être concentrées pour garantir la conclusion de ces activités *critiques* en temps prévu. D'autres activités, qui ne sont pas critiques, disposent d'une marge de manœuvre temporelle dans les délais prévus.

#### Exemples d'utilisation efficace de la planification

- Vers la fin d'un atelier.
- Au terme d'une importante discussion qui a montré la nécessité d'un changement de politique ou de pratique.

#### Analyse de champ de force

L'analyse de champ de force a été développée par Kurt Lewin (1951) et est largement utilisée pour étayer la prise de décision, en particulier lors de la planification et de la mise en œuvre des programmes de gestion du processus de changement dans des organisations. Il s'agit d'une méthode puissante pour obtenir un aperçu global des différentes forces agissant sur un changement institutionnel potentiel et pour évaluer leur source et leur force.

#### Méthode

L'analyse de champ de force se pratique, idéalement, en petits groupes de six à huit personnes, à l'aide de papier de tableau chevalet ou de diapositives Power-Point afin que tout le monde puisse suivre le déroulement de l'analyse. La première étape

consiste à choisir collectivement le domaine de changement qui sera discuté. Une fois écrit, il peut représenter le but ou l'objectif de politique brigué. Toutes les forces favorisant le projet de changement sont alors énumérées dans une colonne à gauche (positives), tandis que toutes les forces contraires sont alignées dans une colonne de droite (négatives). Les forces positives et négatives devraient être triées autour de thèmes communs, puis être notées en fonction de leur *poids*, sur une échelle de un (faible) à cinq (fort). Il peut s'avérer que les totaux de chaque colonne sont égaux. Le processus devrait être ponctué de discussions fournies, de débats et de dialogues. Il s'agit d'une partie importante de l'exercice et du temps devrait être accordé pour traiter les problèmes majeurs.

### Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont les personnes dont les enjeux sont liés aux résultats d'un processus de planification ou d'un projet. Dans de nombreux milieux, elles sont appelées « groupes d'intérêt » et peuvent avoir une puissante emprise sur les résultats des processus politiques. Cette méthode est couramment utilisée dans les projets de recherche pour identifier et analyser les besoins et les préoccupations des différentes parties prenantes, en particulier lorsque ces projets visent à influencer la politique.

En établissant un lien entre la recherche et la politique, l'analyse des parties prenantes peut servir à identifier toutes les parties engagées dans la recherche, celles qui élaborent ou mettent en œuvre la politique et les personnes intermédiaires. Cette méthode peut aider à définir un moyen d'associer les parties prenantes de façon à maximiser l'impact de la recherche sur la politique. Elle peut également servir, plus tard dans la recherche, lorsque les résultats sont disponibles et que l'équipe veut utiliser cette preuve pour créer un impact politique. Cette analyse peut, alors, constituer un outil efficace pour rechercher qui a besoin d'être informé des résultats de la recherche, quelles sont les positions et les intérêts de ces personnes et comment la recherche devrait être présentée et structurée pour faire appel à ces dernières. De cette manière, l'analyse devient un outil fondamental pour évaluer les différents groupes d'intérêt gravitant autour d'un sujet ou débat politique et leur capacité à influencer le résultat final.

#### Méthode

La première étape consiste à déterminer clairement le projet de changement de recherche ou de politique en discussion (l'analyse d'arbre de défaillances ou des objectifs peuvent vous y aider). Ensuite, identifiez toutes les parties prenantes ou tous les groupes d'intérêt associés à cet objectif, à ce projet, à ce problème ou à cette problématique. Un petit groupe de six à huit personnes, posant des regards variés sur le problème, devrait suffire à créer une bonne session de remue-méninges. Les parties prenantes peuvent être représentées par des organisations, des groupes, des services, des structures, des réseaux ou des individus, mais la liste doit absolument être exhaustive pour faire en sorte de n'oublier personne.

### Analyse des réseaux sociaux

Un réseau est un concept simple. Il consiste en deux choses, des nœuds centraux et des liens qui joignent ces nœuds centraux. Dans l'analyse des réseaux sociaux, les nœuds centraux objets de préoccupations sont les personnes, les groupes et les organisations. Dans d'autres domaines d'analyse de réseau, les nœuds centraux

peuvent être constitués par des pages de la Toile mondiale, différentes espèces vivant dans un écosystème ou les différentes composantes d'une cellule. Dans l'analyse du réseau social, les liens peuvent éventuellement être des contacts sociaux, des échanges d'informations, l'influence politique, l'argent, la co-adhésion à une organisation, la participation commune à des événements spécifiques ou plusieurs autres aspects de relations humaines. Le caractère déterminant de l'analyse de réseau social est l'attention particulière prêtée à la structure des relations.

On a soutenu pendant quelque temps que les organisations font partie de plus grands processus sociaux avec lesquels elles ont une influence réciproque. Reconnaître cela peut aider à établir un rapprochement entre différents niveaux d'analyses, relatifs à différents types d'entités institutionnelles au sein de l'aide au développement : projets, programmes pays et politiques gouvernementales. Au sein des agences de l'aide au développement elles-mêmes, la structuration des relations entre le personnel constitue un autre ensemble de choix de relations ayant des conséquences directes sur les relations établies ou non entre des projets locaux et des politiques nationales. La structure peut relier ou non des stratégies à différents niveaux.



## Lectures supplémentaires

« *500 tips for trainers* » Race, Smith P, Smith B, Kogan Page, Londres 1995  
Une excellente ressource d'immersion avec 500 conseils pratiques couvrant aussi bien le choix du siège d'un évènement que la gestion de l'imprévu.

« *Developing training skills: A trainer's guide to experiential learning* » Armstrong Howie Britton and Pickles, Pavilion Press, Brighton, Angleterre 1996  
Un manuel de formation utile qui adopte une approche expérientielle pour aider les formateurs à développer leurs compétences.

« *How to make and use visual aids* » Harford and Baird, VSO/Heinemann, Londres 1997  
Un manuel illustré pratique sur les supports visuels pour le développement et l'éducation.

« *How to organize a training workshop* », UNHCR, Genève 1993.  
Celui-ci contient une section très pratique sur le *compte à rebours* avant le début d'un cours de formation, avec les tâches à réaliser et les délais impartis.

« *Participatory learning and action: A Trainer's Guide* » Pretty, Jules, Gujit I, Thompson J, Scoones I, IIED, Londres 1995 ISBN 1 899825 00 2  
Manuel de formation avec plusieurs exercices participatifs à utiliser dans le domaine du développement. Il comprend du matériel concernant l'ARP – Appréciation Rurale Participative – et contient également du bon matériel de référence sur l'apprentissage des adultes.

« *'People and potential' Distance learning pack* » Open University, Open University Press, Open University, UK 1995  
Une excellente ressource renfermant une grande quantité d'informations sur la planification de sessions de formation, d'évènements formatifs, sur le choix des méthodes, l'adaptation du matériel d'apprentissage et sur la gestion des imprévus.

« *Planning for training and development: A guide to analysing needs* » Thomas, Kerry and Mellon T, Save the Children UK, Londres 1995  
Une introduction pratique à l'évaluation des besoins de formation élaborée pour les organisations humanitaires.

« *Toolkit for trainers* » Pickles T, Pavilion, Brighton, Angleterre 1995  
Un excellent compendium de techniques pour formateurs qui a été largement cité tout au long du kit de l'animateur.

« *Toolkits Gosling* » L with Edward M, Save the Children UK 2003  
Guide utile qui traite spécifiquement du processus de surveillance et d'évaluation et de l'évaluation de l'impact.

« *Tools for knowledge and learning* Ramalingen » B, ODI 2006  
Ce document contient d'excellentes descriptions d'une large palette de techniques et de méthodes de saisie de l'information, de partage des connaissances, de collaboration et autres méthodes.

« *Training for development Lynton* », Rolf and Udai Pareek, Vistaar Publications, New Delhi 1990 ISBN 81 7036 129 X  
Bonne référence sur la formation dans les pays en développement.

